

ORGANISATOR

DAS MAGAZIN FÜR KMU



Handwerk mit Herzblut

Rolf Schlagenhauf setzt sich für faire Arbeitsbedingungen im Baunebengewerbe ein

MEHR DRIVE FÜR DEIN BUSINESS.

ALLE MODELLE AUCH ELEKTRIFIZIERT ERHÄLTlich /

JETZT PROFITIEREN
5000.-
ELEKTROBONUS

Zusätzlich auf bestehende Flotten-
konditionen, bis 30. September 2024.



LASS DICH
BERATEN.





THOMAS BERNER
CHEFREDAKTOR

Sie halten die neue Ausgabe des ORGANISATOR in den Händen. Ist so eine gedruckte Zeitschrift auch nachhaltig, konkret: nachhaltiger als ein digitales Medium? Zugegeben: Die Produktion einer Zeitung ist ressourcen-intensiv. Es braucht Maschinen, die viel Energie benötigen (z.B. zum Trocknen der Farbe). Und auch das Papier gehört nicht unbedingt zu jenen Materialien, die als besonders nachhaltig gelten, auch wenn es auf Holz basiert, einem nachwachsenden Rohstoff. Die Druckindustrie, also auch die Galledia Print AG, welche unser Magazin druckt, kann sehr wohl nachhaltig produzieren, wenn auch nicht gänzlich emissionsfrei. Für die Galledia (und andere Druckunternehmen) ist die Erreichung des Netto-Null-Ziels gleichwohl keine Illusion. Schon vor Jahren wurden Massnahmen ergriffen, um besonders nachhaltig zu produzieren. Das beginnt bei Galledia mit der sorgfältigen Auswahl der Rohmaterialien (ausschliesslich FSC-zertifiziertes Papier, VOC-freie Druckfarben), führt über den Bezug von elektrischer Energie aus transparenten Quellen (u.a. auch mit eigenen Photovoltaik-Anlagen) bis hin zu einem Maschinenpark, der stets auf dem neusten technologischen Stand gehalten wird. Das Qualitäts- und Umweltmanagement entspricht den gültigen Standards und ist entsprechend zertifiziert (ISO 9001 und ISO 14001). Wir können festhalten: Der ORGANISATOR ist eine nach bestem Wissen und Gewissen nachhaltig hergestellte Zeitschrift.

Und was ist nun mit Digital? Ja, der gesamte energieintensive Druckprozess und der Rohstoff Papier fallen dort weg. Doch auch ein digitales Medium benötigt Energie, vor allem bei den Servern in Rechenzentren. Und effizienter als Print ist Digital auch nicht zwingend. Dies weist u.a. eine Studie eines bedeutenden Telekommunikations-Dienstleisters nach, von der in einem Artikel auf S. 74 die Rede ist. Dessen Fazit: Weder Print noch Digital ist «besser»; am besten kommen die Botschaften an, wenn man auf beide Medien setzt.

Herzlichst

Thomas Berner, Chefredaktor

Management

- 8 Rolf Schlagenhauf: «Stärken stärken und Schwächen schwächen»
- 14 Kosovo als Innovationspark – interessant auch für Schweizer KMU?
- 16 E-Sport-Revolution auf dem Balkan
- 18 Schritt für Schritt in die regenerative Nachhaltigkeit

Operational Excellence

- 22 Strategisches Spend Management
- 26 SAP mit neuem Cloud-ERP für den mittelständischen Handel
- 28 Verrechnungspreis-Compliance als strategische Wachstumschance
- 30 Finanzberatung: Liegt die Zukunft in der KI?

Human Resources

- 32 «Gemeinsam verschieden sein»
- 37 Künstliche Intelligenz im Dienste von CHRO und CFO
- 40 Nachhaltige Resilienz gegen Burn-out

Weiterbildung

- 44 KI: Gamechanger im Bildungsbereich?
- 48 Der Weg zum passenden Weiterbildungsangebot
- 49 Kleinstbetriebe: Sich um zeitgemässe Weiterbildung kümmern!
- 52 «Gelerntes konnte ich sofort anwenden»
- 54 Planspiele: Unternehmerische Exzellenz durch simulierte Realität
- 58 Lehrberufe sichtbarer machen

“

Es ist doch etwas Wunderbares, wenn eine zuvor verrauchte Wohnung nach unserer Arbeit in neuem Glanz erstrahlt.»

Rolf Schlagenhauf

”



©LINDA POLLARI



© GARAGESTOCK / DEPOSITPHOTOS.COM

Spend Management schafft Transparenz in Unternehmen und erlaubt es, durch den Überblick über die Ausgaben und die Lieferketten Sparpotenziale zu identifizieren und die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Seite 22



© TRISTAN-HORX.COM

Die Generation Z kommt wieder mit massiven konservativen Tendenzen, stellt Tristan Horx fest.
Seite 32

Marketing

- 60** Immersive Technologien im Marketing
- 64** Die etwas andere Internet-Plattform
- 67** R-Commerce und die Bedeutung der Kundenpsychologie

Sustainability

- 70** Auf ins Grüne!
- 74** Was ist ökologischer: Print oder digital?
- 78** Beschaffung im Zeichen von OR, CSRD und CSDDD
- 80** Welches Handicap hat ein Golfplatz in Nachhaltigkeit?

Friends

- 85** Fünf Firmen für den Prix SVC Wirtschaftsraum Zürich 2024 nominiert
- 86** Wie Versicherungen Unternehmen beim Klimaschutz unterstützen
- 87** Forum ö 2024: Quo vadis, nachhaltige Wirtschaft?
- 88** «Bei uns ist dort, wo ein Handschlag noch zählt»

Rubriken

- 6** Szene
- 83** Markt
- 89** Buchtipps
- 90** Hannes managt: Empowerment, Workouts, DeepDive ...
- 91** Agenda / Impressum



© RAWPIXEL / DEPOSITPHOTOS.COM

Die Verwendung von künstlicher Intelligenz im Bildungsbereich ist nicht aufzuhalten, wirft aber viele didaktische Fragen auf.
Seite 44

ORGANISATOR

**Aktuelle News
aus der KMU-Welt
finden Sie auf
www.organisator.ch**

NextGen Industry

Über 1000 Führungskräfte aus Industrie, Politik und Wissenschaft folgten der Einladung zum Swissmem Industrietag im Kursaal Bern. Am wichtigsten Anlass der Schweizer Tech-Industrie forderte Swissmem-Präsident Martin Hirzel eine Rückkehr zu einer pragmatischen Wirtschaftspolitik, um der geopolitischen Blockbildung

und dem zunehmenden Protektionismus begegnen zu können. Als Gastreferenten traten unter anderem Bundespräsidentin Viola Amherd, UBS-CEO Sergio Ermotti und der ehemalige EU-Chefunterhändler für den Brexit, Michel Barnier, auf. Das technologische Hauptthema waren die Chancen und Herausforderungen der künstlichen Intelligenz (KI)

für die Industrie. Dazu präsentierte Swissmem eine Studie, die in Zusammenarbeit mit der ETH Zürich erarbeitet wurde. KI eröffnet ein grosses Potenzial. Allerdings steht der Einsatz dieser Technologie in der Schweizer Industrie erst am Anfang. Die grössten Hindernisse sind gemäss der ETH-Studie der Mangel an qualifizierten KI-Fachkräften sowie ein ungenügender Zugang zu relevantem Know-how. Insbesondere KMU drohen in Rückstand zu geraten. Swissmem und der von ihr geführte Verein Next Industries geben aber Gegensteuer und fördern mit massgeschneiderten Angeboten die KI-Kompetenzen der Tech-Industrie.

www.swissmem.ch



© SWISSMEM

Ausflüge in virtuelle Realitäten – auch das bot der Swissmem Industrietag.

WELTKLASSE-START-UPS «SWISS MADE»

20 Jahre Venturelab



© VENTURELAB

Das Venturelab-Team feiert seine 20-jährige erfolgreiche Tätigkeit für Schweizer Start-ups.

Vor 20 Jahren, 2004, startete das Venturelab-Gründerteam um Jordi Montserrat und Beat Schillig mit dem Anspruch, aus der Schweiz heraus Weltklasse-Start-ups zu lancieren. Seit damals hat Venturelab mehr als 100 000 Akademiker an Schweizer Hochschulen und Forschungsinstituten inspiriert und trainiert. Heute darf das Venturelab-Team auf Firmen wie Climeworks, GetYourGuide, InSphero oder Scandit u.v.a.m. zurückblicken, welche sich in der Startphase auf seine Navigationshilfe verlassen konnten. Die volkswirtschaftliche Bedeutung dieser Start-ups ist erheblich: Venturelab geht von rund 15 Milliarden Franken Investitionsvolumen und 25 000 geschaffenen Jobs aus. Jordi Montserrat, der Gründerpartner von Schillig, bringt das Erfolgsrezept von Venturelab auf den Punkt: «Die Jungen müssen von den Besten lernen!». Entsprechend forcierte Venturelab von Beginn weg den globalen Dialog zwischen Gründern/-innen und erfolgreichen Start-up-Unternehmen, Investoren und führenden Industrievertretern.

www.venturelab.swiss



© STIFTUNG BPN

FÖRDERUNG DES UNTERNEHMERTUMS

25 Jahre Stiftung BPN

Die Stiftung BPN blickt auf 25 Jahre erfolgreiches Engagement für unternehmerisches Denken und Handeln zurück. Seit 1999 wurden zahlreiche Kleinunternehmer/-innen – zunächst in Kirgistan und später auch in weiteren Ländern – unterstützt und über 37 000 Arbeitsplätze gefördert

> www.bpn.ch

KMU und Macht(losigkeit) – mit natürlicher Intelligenz zum Erfolg

Schweizer KMU-Tag St. Gallen
25. Oktober 2024

Online-Anmeldung unter
kmu-tag.ch



Veranstalter

alea iacta-



Universität St. Gallen
Schweizerisches Institut für KMU
und Unternehmertum

Hauptsponsoren



ABACUS

helvetia 

OBT 

RAIFFEISEN



swisscom

«Stärken stärken und Schwächen schwächen»

Die Maler- und Gipsergruppe Schlagenhauf aus Meilen durfte Anfang 2024 den Swiss Arbeitgeber Award in der Kategorie mittelgrosse Unternehmen entgegennehmen. Inhaber Rolf Schlagenhauf hat dies besonders gefreut, sieht er diesen Preis doch als Zeichen, dass es auch in der Baubranche attraktive Arbeitgeber gibt.

VON THOMAS BERNER

Rolf Schlagenhauf führt das Unternehmen in dritter Generation, es wurde 1934 von seinem Grossvater gegründet. Inzwischen ist es zu einem namhaften Baudienstleister mit Malern, Gipsern, Maurern, Bodenlegern und Fassadenspezialisten geworden. Von einfachen Arbeiten an Einfamilienhäusern bis hin zu renommierten Bauprojekten kann Schlagenhauf eine grosse Bandbreite an Dienstleistungen anbieten. Und obendrein – vielleicht etwas untypisch für das Baunebengewerbe – ist das Unternehmen zu einem gefragten Ausbildungsbetrieb geworden, der Lehrstellen bisher problemlos besetzen kann.

Beim Gewinn des Swiss Arbeitgeber Award hat Ihr Unternehmen namhafte Konkurrenten aus anderen Branchen ausgestochen. Was hat die Auszeichnung bei Ihnen, aber auch bei Ihren Mitarbeitenden ausgelöst?

ROLF SCHLAGENHAUF: Ich denke, es ist zunächst einfach einmal Stolz, der uns erfüllt. Denn es kommt selten vor, dass jemand einem Unternehmer sagt, er mache etwas besonders gut. Von da her sehe ich diese Auszeichnung vor allem als eine Bestätigung, dass wir auf dem richtigen Weg sind.

Und was ist das für ein Weg, auf dem Sie unterwegs sind?

Er besteht vor allem in einer starken Unternehmenskultur, die geprägt wird durch starke Leute, nicht allein durch mich. Es geht um Fairness gegenüber den Mitarbeitenden und um Wertschätzung gegenüber dem, was wir täglich tun. Ich habe selbst Maler gelernt; ich weiss also, was es bedeutet, bei jeder Witterung draussen arbeiten zu müssen. Zentral ist auch die Vermittlung von Sicherheit. Ob nun irgend in einer Abteilung ein Chef fehlt, eine Pandemie ausbricht oder sonst etwas nicht gut läuft: Wenn ich da vor die Mitarbeitenden hinstehe und sagen kann, dass trotz alledem der Arbeitsplatz gesichert ist, dann gibt dies Vertrauen.

Diese Sicherheit des Arbeitsplatzes gibt es aber auch nur dann, wenn die Auftragsbücher voll sind. Wie sieht es diesbezüglich aus?

Wir müssen täglich daran arbeiten. Viele unserer Kunden sind solche, die wieder zu uns kommen. Da geniessen wir Vertrauen. Die wiederkehrenden Kunden empfehlen uns auch weiter. Wir sind zwar nicht die günstigsten Anbieter, haben aber gewiss ein faires Preis-Leistungs-Verhältnis.

Keine Selbstverständlichkeit, wenn man bedenkt, wie stark die Baubranche unter Zeit- und Kostendruck arbeiten muss. Zudem machen Geschichten über Baumängel immer



wieder die Runde. Arbeiten Sie unter anderen Bedingungen?

Den Zeitdruck kann ich bestätigen, vor allem bei uns im Ausbaugewerbe. Maler und Bodenleger kommen erst am Schluss der Bauphase. Wir sind es also jeweils, die vorher entstandene Bauverzögerungen ausbaden müssen. Das ist nicht immer zu schaffen. Unser Personalbestand erlaubt es uns aber, für die Kunden am Schluss die Kastanien aus dem Feuer zu holen. Und zu den von Ihnen angesprochenen Baumängeln: Die gibt es leider. Die Ursachen dafür sind oft mangelnd ausgebildete Arbeitskräfte, Kostendruck oder schlechte Bauführung. Auch uns passiert hin und wieder mal ein Fehler. Doch Baumängel sind für uns auch Chancen: Denn nicht selten erhalten wir den Auftrag, verpfuschte Arbeiten anderer zu beheben.

Also als «Troubleshooter» ...

... genau. Aber es sind nicht diese Aufträge, die bei uns für gute Auslastung sorgen. Wir feiern dieses Jahr das 90-jährige Bestehen. Unsere Kunden kennen uns als fairen Partner. Entsprechend verfügen wir inzwischen über einen Kundenstamm, auf den wir zählen können. Trotzdem dürfen auch wir uns nicht auf den Lorbeeren ausruhen. Ich verfüge zwar über viele Kontakte, aber die müssen nicht Bestand haben, wenn ich dereinst weggehe. Es ist also die Aufgabe der kommenden Generation, für neue Kontakte zu sorgen und am Ball zu bleiben. Aber das ist etwas, was wohl für jedes andere Unternehmen auch gilt: nachhaltiges Unternehmertum.

Welche Voraussetzungen muss denn jemand mitbringen, um ein Unternehmen wie das Ihrige zu führen?

Man muss Freude an Menschen haben. Und man muss etwas bewegen wollen. Es braucht aber auch breite Schultern. Ein Arbeitstag endet nicht immer um 17 Uhr. Es kann auch schlaflose Nächte geben. Zudem braucht man eine gehörige Portion Vertrauen, dass es schon gut kommt. Und nicht zu vergessen: Verantwortungsgefühl! Als Unternehmer tragen Sie für Ihre eigene Familie und auch für die Familien Ihrer Mitarbeitenden eine Verantwortung. Allein dieser Gedanke kann am Morgen schon mal müde machen, bevor Sie nur schon einen Bleistift in die Hand nehmen.

“

Gerade in der Baubranche ist es wichtig, ein fairer Arbeitgeber zu sein.

”

Wie haben Sie gelernt, mit diesem Druck umzugehen? Brauchen Sie da auch hin und wieder einen Ausgleich oder sind Sie einfach 24 Stunden am Tag immer der Geschäftsführer Ihres Unternehmens?

Das ist durchaus der Fall, gehört für mich aber dazu. Als ich das Unternehmen übernehmen durfte, geschah dies aus einer Erwartungshaltung der Familie, der Mitarbeitenden. Aber auch ich setzte Erwartungen in mich selbst. Es ist wie bei einem Sportler: Er will gewinnen. Aber das heisst nicht, dass ich immer nur meine Rolle als Unternehmer ausübe. Ich bin auch Familienvater und unternehme viel mit meinen Kindern. Das ist mir als Ausgleich sehr wichtig.

Ein Thema, das in immer noch vielen Unternehmen zu den Hauptsorgen gehört, ist der Fachkräftemangel. Es heisst, dass Sie aber kaum Probleme haben, gute Leute zu finden. Was machen Sie anders oder besser als andere?

Das weiss ich eigentlich nicht genau. Aber es hat sicher mit unserer Kultur zu tun: gute Führungskräfte, die mithelfen, unsere Unternehmung mitzugestalten. Gerade in der Baubranche ist es wichtig, ein fairer Arbeitgeber zu sein. Da geht es nicht allein um das Einhalten von Mindestlöhnen, sondern vielmehr auch um die Wertschätzung der Mitarbeitenden. Das machen nicht allein unsere Betriebsfeste aus, wo man auch die ganze Familie einladen darf, sondern es geht um das Gesamtpaket. Wichtig ist auch die Authentizität.

Diesbezüglich scheint es in vielen anderen Firmen nicht gleich gut zu stehen, was auch dazu führt, dass die Baubranche nicht überall den besten Ruf genießt.

Es gibt immer wieder Mitarbeitende, die es wegen ein paar Franken mehr Lohn zur Konkurrenz zieht. Ein paar Monate später stehen sie wieder vor meiner Tür und wollen zurück. Aber auch viele Lernende verlassen nach der Ausbildung unser Unternehmen. Das ist wünschenswert, um auch anderswo Erfahrungen zu sammeln. Seit einigen Jahren erlebe ich es aber immer häufiger, dass ehemalige Mitarbeitende zu uns zurückkehren. Das sehe ich als Zeichen, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Denn ich habe – bezogen auf den Arbeitgeber Award – die Vision, im Jahr 2032 der beste Arbeitgeber zu sein, der die besten Talente aus dem Markt anzieht. Ich wollte nun einen Zwischenstand ermitteln, wo wir stehen und wo wir uns noch verbessern müssen. Dass wir jetzt, 2024, schon bester Arbeitgeber sind, ist zwar schön, aber jetzt geht darum, zu definieren, was uns stark gemacht hat. Kurz: Stärken stärken und Schwächen schwächen. Bis 2032 wollen wir uns also nicht ausruhen.

Kaum ein Kind hat nie mit Bauklötzen gespielt. Der Mensch scheint also eigentlich zum Bauen berufen zu sein. Trotzdem: Wie erklären Sie sich, dass das Bauwesen bei den Berufen ein schlechteres Image genießt als andere?

Ja, leider gibt es viele schlechte Beispiele. Und es kann nicht allein die Aufgabe von Branchenverbänden sein, dieses Image zu verbessern. Es fängt bei jedem einzelnen Unternehmen an. Das Berufsethos hochzuhalten und solides Handwerk vorzuleben und faire Arbeitsbedingungen zu schaffen, das ist Aufgabe von uns Unternehmern. Als stolzer Handwerker will ich dafür gerade stehen. Es ist doch etwas Wunderbares, wenn eine zuvor verrauchte Wohnung nach unserer Arbeit in neuem Glanz erstrahlt. Ich verspüre auch heute beim Vorbeifahren immer noch Freude über all jene Fassaden, die ich selbst gestrichen habe. «Mit Leidenschaft gestalten wir Lebensräume, die Menschen begeistern» – das ist unsere Vision. Und da geht es nicht nur um Wohnräume, sondern auch um Schulhäuser, Kindergär-



Rolf Schlagenhauf setzt sich mit viel Herzblut für eine höhere Wertschätzung handwerklicher Berufe ein.

Schlagenhauf-Gruppe

Der Fachspezialist für Maler-, Gipser-, Fassaden- und Bodenbelagsarbeiten feiert dieses Jahr sein 90-jähriges Bestehen. Seit 24 Jahren führt Rolf Schlagenhauf das Familienunternehmen mit aktuell rund 280 Mitarbeitenden. Der 53-jährige Vater von zwei Söhnen bildet die dritte Generation im von seinem Grossvater Fritz Schlagenhauf in Meilen gegründeten Unternehmen. Der Betrieb verfügt inzwischen über Filialen an über zehn Standorten in den Kantonen Zürich, Aargau und Zug. Zur Schlagenhauf-Gruppe gehören überdies das Malerunternehmen Pfliederer in Rüti ZH, die Amrein Malerei in Männedorf ZH, der Malerbetrieb Büchi + Fischer in Baden AG und der Zürcher Parkett- und Bodenleger Top Design.

> schlagenhauf.ch

ten, Altersheime oder ganze Dorfbilder, die von uns gestaltet – nicht nur bemalt – werden. Ich behaupte, dass viele Menschen, die studieren gehen, an all den Hochschulen und Universitäten nicht richtig froh werden, sondern viel lieber etwas gestalten oder praktisch umsetzen möchten. Umgekehrt muss man sich auch nicht wundern über mangelnden Berufsstolz, wenn man ein Handwerk nur aus einer Not heraus oder mangels Alternativen gelernt hat.

Maler- und Gipserbetriebe gibt es ja zuhauf. Wie wichtig ist da die Spezialisierung?

Wir haben erkannt, dass das immer wichtiger wird. Es gibt verschiedene Formen von Spezialisierung: z.B. auf Kundenservice, Spezialisierung auf denkmalpflegerische Arbeiten, Spezialisierung auf ökologische Beschichtungssysteme oder auf grosse Neubauten. Auch wir sind auf dem Weg, uns stärker zu spezialisieren.

Und welche Rolle spielen da die Preise?

Natürlich kann man sich auch über den Preis differenzieren ... Aber wir sehen uns eher als Spezialisten im Geschäft mit Privatkunden oder grossen Immobilienverwaltungen.

Wie gehen Sie mit diversen Billig-Anbietern um, die den Markt verwässern?

Solche Billig-Anbieter sind nichts Neues. Diese gab es schon zu Zeiten meines Vaters. Was gegenüber früher heute anders ist, ist die grössere Transparenz des Marktes. Dank der Digitalisierung weiss man heute viel detaillierter Bescheid über den Markt. Und das ist mit ein Grund für die Preiserosion. Wenn ein Mitbewerber seine Arbeiten günstiger anbieten kann, weil er z.B. über schlankere Strukturen verfügt, dann ist das gut. Nicht gut ist aber, wenn jemand günstiger anbietet und dabei z.B. Mindestlöhne nicht einhält oder Sozialabgaben nicht bezahlt. Damit habe ich ein Problem. Denn da wird Preisgestaltung auf dem Buckel der Arbeitnehmenden gemacht. Das darf nicht sein – kommt aber immer noch

“ Nur über die Höhe von Löhnen zu sprechen bringt eine Branche auch nicht weiter. ”



zu häufig vor. Auch ein Problem habe ich mit jenen Unternehmen, die nicht nur keine Mindestlöhne zahlen, sondern sich auch in den Konkurs reiten lassen, um einen Monat später wieder unter anderem Namen, aber mit gleichem «Geschäftsmodell» wieder aufzutauchen.

Was lässt sich gegen solche Mächtschaften unternehmen?

Bei Mindestlöhnen und Sozialversicherungen gibt es die paritätischen Kommissionen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmenden. Diese verfügen über Kontrollmöglichkeiten, etwa von Lohnbüchern. Solche Kontrollen direkt auf Baustellen gibt es zwar, aber noch viel zu wenig. Das Problem ist also der Vollzug und die Durchsetzung der Regeln von Gesamtarbeitsverträgen. In einen GAV lässt sich viel hineinschreiben; wenn es keine Kontrollen gibt oder die Bussen zu tief sind, dann bringt das alles wenig. Zum Problem der Konkursreiterei kann ich mich nicht weiter äussern, denn das ist letztlich auch eine Sache der Politik. Aber lassen Sie mich noch anfügen: Die Sozialpartnerschaften mit den Gewerkschaften wie Unia oder Syna sind mir sehr wichtig. Gute Unternehmen wie auch die Gewerkschaften wollen im Prinzip das Gleiche: nämlich die Branche stärken. Das kann nur in Zusammenarbeit gelingen – aber nicht,

“ Mit Leidenschaft gestalten wir Lebensräume, die Menschen begeistern. ”

Rolf Schlagenhaut

indem man sich einfach vom einen GAV zum nächsten hangelt. Denn nur über die Höhe von Löhnen zu sprechen bringt eine Branche auch nicht weiter. Vielmehr muss es darum gehen, gemeinsam eine Strategie zu entwickeln, wo man mit der Branche in zehn Jahren stehen möchte.

Sie bilden jedes Jahr viele Lernende aus, verfügen über ein eigenes Ausbildungszentrum. Wie schaffen Sie es, dass Sie kaum Mühe haben, neue Lernende zu finden?

Jede Lehrstelle wird ausgeschrieben, und wir stellen uns auch in Schulen vor. Bewerbungen und Anfragen werden schnell beantwortet, nicht erst Wochen später. So zeigen wir von Anfang an unsere Wertschätzung den jungen Menschen gegenüber – im ganz normalen Umgang. Ob wir dies besser machen als andere, weiss ich nicht.

Sprechen wir zum Schluss noch etwas über die Zukunft von Schlagenhaut. Sie haben die Vision 2032 angesprochen: Welche Meilensteine streben Sie als Nächstes an?

Einerseits geht es um die Digitalisierung: Diese wollen wir insbesondere für die Erhöhung der Sicherheit auf Baustellen nutzen. Im Zentrum steht die Prozesssicherheit durch mehr digitale Unterstützung. Andererseits wollen wir weiter ein attraktiver Arbeitgeber bleiben. Nicht im Vordergrund steht das Umsatzwachstum, aber ein Ertragsziel, das uns Sicherheit für unser Geschäft bietet. Wir sind 100 Prozent eigenfinanziert. Wir wachsen nur dann, wenn wir dazu die Mittel haben. Investitionen tätigen wir auch nur dann, wenn das Geld dafür da ist. Das betrifft alle Bereiche; auch Autos leasen wir nicht, sondern kaufen sie. Wir wollen nicht abhängig von externen Geldgebern sein.

A woman with long dark hair, wearing a white button-down shirt and a red skirt, is smiling and looking at a silver laptop. She is holding the laptop with both hands. The background is a blurred office setting.

Sie möchten in der komplexen Welt der Steuern den Durchblick behalten?

Erleben Sie unsere exklusive Veranstaltungsreihe BDO Aktuell «Steuern im Fokus» und erfahren Sie mehr über die neuesten Entwicklungen und Trends.

Jetzt anmelden unter:
www.bdo.ch/steuern



Kosovo als Innovationspark – interessant auch für Schweizer KMU?

Viele Menschen aus dem Kosovo leben in der Schweiz und nehmen an unserem Wirtschaftsleben teil. Aber wie steht es um die wirtschaftliche Lage in ihrem Herkunftsland? Ein Blick auf die kosovarische Wirtschaft zeigt: Trotz der herausfordernden internationalen Lage verzeichnete das Kosovo im Jahr 2023 ein Wachstum von 3,3% und zeigte sich damit überraschend robust.

VON ADELISA SALAJI KALAJDZINI

Die wirtschaftliche Dynamik des Kosovo im Jahr 2023 wurde hauptsächlich durch den privaten Konsum angetrieben, der von den Geldüberweisungen der im Ausland lebenden Kosovaren profitierte, sowie durch Investitionen und den Export von Dienstleistungen, obwohl der Warenexport leicht zurückging. Die dominierenden Branchen waren die Informations- und Kommunikationstechnologie sowie der Gross- und Einzelhandel. Die Investitionen erfolgten sowohl von staatlicher als auch von privater Seite. Für das Jahr 2024 prognostizieren Wirtschaftsexperten einen Anstieg des Bruttoinlandsprodukts um 3,5% und für 2025 um 3,7%.

Im Jahr 2023 setzten die ausländischen Direktinvestitionen in das Kosovo ihren starken Wachstumstrend fort. Laut der kosovarischen Zentralbank stiegen die Zuflüsse ausländischer Direktinvestitionen im Vergleich zu 2022 um 15,3% auf 844 Millionen Euro. Bis zum Jahresende 2023 erreichte das kumulierte Volumen der FDI (Foreign Direct Investments) im Kosovo 6,25 Milliarden Euro. Vor allem der Sektor der erneuerbaren Energien sowie die Finanzdienstleistungs- und Versicherungsbranchen zogen erhebliche Investitionen an. Die grössten Steigerungen bei den Direktinvestitionen kamen aus Deutschland, der Schweiz, Albanien und Österreich.

Doch das war nicht immer so. In den 1980er-Jahren zählte das Kosovo zu den wirtschaftlich unterentwickeltesten Regionen Jugoslawiens. Im Jahr 1984 erreichte die wirtschaftliche Entwicklung Kosovos lediglich 26 Prozent des jugoslawischen Durchschnitts, wodurch die Provinz stark von Investitionen aus Belgrad abhängig war. Probleme wie hohe Arbeitslosigkeit, dichte Besiedlung und eine vorherrschende landwirtschaftliche Tätigkeit prägten das Bild. Der Kosovo-Konflikt von 1998/1999 hatte bedeutende wirtschaftliche Folgen, was anschliessend umfangreiche Wiederaufbau- und Infrastrukturprojekte nach sich zog. Diese Massnahmen führten zu einem kurzzeitigen Wirtschaftsboom und einem Wachstum von vier Prozent im Jahr 1999. In dieser Zeit begann auch der Übergang von einer sozialistisch orientierten Wirtschaftsstruktur hin zu einer offenen Marktwirtschaft.

Land mit der jüngsten Bevölkerung

In den vergangenen Jahren hat die kosovarische Wirtschaft bemerkenswerte Fortschritte gemacht. Trotz des anhaltenden Wachstums ist das Land weiterhin auf Unterstützung und Entwicklungszusammenarbeit angewiesen, da das Bruttoinlandsprodukt pro Kopf im Vergleich zu anderen europäischen Staaten niedrig bleibt. Die Arbeitslosigkeit ist hoch und die durchschnittliche formale Qualifikation der Bevölkerung gering. Gleichzeitig

hat das Kosovo eine der jüngsten Bevölkerungen in Europa, was das Land potenziell attraktiv für ausländische Investitionen macht.

Kosovos junge Generation ist gut ausgebildet; viele haben einen Bachelor- oder Masterabschluss, was die Kreativität und Entwicklungshoffnungen steigert. Im mehrsprachigen Prizren, der zweitgrössten Stadt im Kosovo, findet man viele junge Absolventen, die dennoch ohne Arbeit sind. Was die jungen Menschen im Kosovo jedoch brauchen, sind Investitionen und Unterstützung für ein innovatives Land. Das Potenzial steckt in der jungen Bevölkerung Kosovos, die viel bieten kann. Eine nachhaltige Wirtschaftsentwicklung und mehr Interesse von aussen könnten neue unternehmerische Potenziale im Kosovo wecken.

Nachhaltige Wirtschaftsentwicklung

Die Schweiz hat sich als Unterstützerin der wirtschaftlichen Entwicklung gezeigt. Sie engagiert sich für menschenwürdige Arbeitsplätze und bessere Zukunftsaussichten im Kosovo. Sie fördert ein günstiges Geschäftsumfeld, indem sie Reformen unterstützt, die den administrativen Aufwand für Unternehmen verringern und die Transparenz in Geschäftsprozessen verbessern. Dabei liegt der Schwerpunkt auf digitalen Lösungen. Durch den Ausbau von Unternehmensdienstleistungen und die Schaffung eines unterstützenden Ökosystems, das KMU und Start-ups hilft, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen, werden stabile Marktsysteme insbesondere in der Landwirtschaft, im Tourismus und im IKT-Sektor gestärkt. Darüber hinaus schafft die Schweizer Zusammenarbeit wirtschaftliche Rahmenbedingungen, die das Wachs-

**«Das Potenzial steckt
in der jungen Bevölkerung Kosovos,
die viel bieten kann.»**



© ADELISA SALAJI KALAJDZINI

Die dynamische Stadt Prizren zeigt, dass die Wirtschaft im Kosovo funktioniert.



© ESAD DURAKI

Im Kosovo spielt traditionelles Handwerk immer noch eine grosse Rolle.

tum des Privatsektors fördern und zur Schaffung neuer Arbeitsplätze und Einkommen beitragen.

Das Kosovo hat nach wie vor einen erheblichen Nachholbedarf, bleibt jedoch ein interessanter Standort mit grossem wirtschaftlichem Potenzial – durchaus auch für Schweizer Unternehmen. Im «Corruption Perception Index» von Transparency International hat sich das Kosovo zuletzt unter 180 untersuchten Ländern von Platz 87 im Jahr 2021 auf Platz 83 im Jahr 2023 verbessert. Zudem belegte das Kosovo im letzten veröffentlichten «Ease of Doing Business Index» der Weltbank im Jahr 2020 den 57. Platz von insgesamt 190 Staaten. Damit zählt das Kosovo weiterhin zu den führenden Reformländern weltweit. Das belegt auch das im nachstehenden Artikel erwähnte Beispiel der Jungunternehmer Besnik Thaqi und Enes Salaji von XPortal aus Pristina, Kosovo.

VERWENDETE QUELLEN:

- www.eda.admin.ch
- osteuropa.lpb-bw.de
- www.giz.de
- www.wko.at

HR, Lohnbuchhaltung, Zeiterfassung & Spesenmanagement in einer Software

Die effiziente Gesamtlösung für das Personalwesen

Abacus Tagung
HR Experience Day
05.09.2024
physischer Event
jetzt anmelden
abacus.ch/hr-day



Human Resources



Lohnbuchhaltung



Zeiterfassung



Spesenmanagement

Ihr Nutzen

Unsere Module im Personalbereich bieten innovative Lösungen für ein effizientes HR-Management. Sie umfassen Rekrutierung, Employee Self Service (ESS/MSS), Personaldossier, Einsatzplanung, Vergütungsmanagement, branchenspezifische Lohnbuchhaltungen sowie die integrierte Erfassung von Arbeitszeit, Absenzen, Spesen und vieles mehr.



Weitere Informationen finden Sie unter:
abacus.ch/personal

E-Sport-Revolution auf dem Balkan

Vor allem im Kosovo, aber auch in einigen anderen Balkanländern sind Internetspiele derzeit sehr verbreitet. Kosovo hat in letzter Zeit grosse Erfolge mit Internet-Gaming-Akademien oder -Organisationen erzielt.

VON ADELISA SALAJI KALAJDZINI

Das Kosovo ist zwar ein kleines Land, aber die jungen Leute sind immer aktiv. Die Jungen wollen ihre Heimat überall zeigen, sie repräsentieren und in jeder Hinsicht weiterentwickeln. Deshalb haben wir mit Besnik Thaqi, CEO und Geschäftsführer bei XPortal, und Enes Salaji, Kampagnen- und inhaltliche Leitung bei XPortal, gesprochen. Beide stammen aus dem Kosovo.

XPortal ist die führende regionale E-Sport-Organisation auch im Jahr 2024. «Wir haben XPortal im Jahr 2017 als Revolution in der Gaming-Industrie im Kosovo gegründet, um vor allem der Community ein Zuhause zu geben», sagt Enes Salaji. Ziel der Organisation war es, den Kosovo mit jungen Talenten im Bereich des E-Sports im Gaming zu repräsentieren, um vor allem ihren Träumen näher zu kommen, aber auch, um sie für die globale Bühne zu entwickeln.

Die Idee zu XPortal entstand aus einem gemeinsamen Brainstorming von Besnik Thaqi, Fisnik Bytyqi, Adrian Bytyqi, Driton Goleshi und Enes Salaji. Sie planten ein Gaming-Zentrum im Kosovo und erkannten die langjährige Tradition des Landes, professionelle Gamer hervorzubringen, die bis ins Jahr 2003 mit Spielen wie Counter-Strike 1.6 und Dota 1 zurückreicht. Die erwähnten jungen Männer waren alle seit ihrer Jugend leidenschaftliche Gamer. Besnik, der heutige Geschäftsführer, war bereits professioneller Dota-1-Spieler, als die Idee entstand. «Die XPortal-Geschichte begann mit einer visionären Idee von mir

und meinen Freunden Fisnik Ferizi und Driton Goleshi, wo wir dann später Adrian Bytyqi und Enes Salaji in das Team aufgenommen haben, bevor es am 10. März 2017 offiziell eröffnet wurde», ergänzt der CEO von XPortal, Besnik Thaqi.

Besnik, der von seiner Leidenschaft und seiner Erfahrung als professioneller Dota-1-Spieler angetrieben wurde, überzeugte erfolgreich einen Investor, sich an seinem Vorhaben zu beteiligen, was den Beginn des allerersten Gaming-Hubs im Kosovo markierte. Ausgestattet mit High-End-Technologie, sollte XPortal das Spielerlebnis für jeden Enthusiasten im Kosovo revolutionieren und einen neuen Meilenstein in der Gaming-Geschichte des Landes setzen.

«Innovativ sein und florieren»

Nach der Eröffnung der «XPortal E-Sports Akademie» hatte das junge Team mit vielen Herausforderungen zu kämpfen. Auf die Frage, was die grössten Herausforderungen zu diesem Zeitpunkt waren, antwortete Enes Salaji so: «Die Herausforderungen lagen auf der Hand, da E-Sports auf dem Balkan, insbesondere im Kosovo, noch nicht sehr bekannt war. Es war nicht einfach, unsere ersten Turniere zu organisieren und gleichzeitig das Gaming-Center und den Hub zu betreiben, da es an Sponsoren mangelte, die für die Durchführung dieser Veranstaltungen notwendig waren. Ausserdem



Besnik Thaqi, CEO und Geschäftsführer bei XPortal, und Enes Salaji, Kampagnen- und inhaltliche Leitung bei XPortal.

mussten wir das ganze Land über die Gemeinschaft und den Wettbewerbsgeist, den wir als Spieler und ehemalige Spieler besitzen, aufklären. Dies wollten wir durch die Ausrichtung von Qualitätsturnieren und die Förderung unserer besten Spieler demonstrieren, um die internationale und globale Szene zu erreichen.»

Im Jahr 2020 brachte die Pandemie weitere erhebliche Herausforderungen für XPortal mit sich. «Unser Team veränderte sich: Artan Minci trat als Partner bei, und nur Enes Salaji blieb mit mir übrig im Team. Wir sahen uns gezwungen, unser Geschäftsmodell zu überdenken, und verlegten uns von persönlichen Veranstaltungen auf Online-Turniere und virtuelle Engagements, um unsere Community aktiv und verbunden zu halten. Finanzielle Schwierigkeiten waren unvermeidlich, aber unsere Widerstandsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit haben uns durch diese harten Zeiten gebracht. Durch die Einführung neuer Strategien und die Nutzung digitaler Plattformen konnten wir nicht nur «überleben», sondern auch interna-

«Die E-Sports-Gemeinschaft lebt nicht nur vom Wettbewerb, sondern dient auch als verbindende Kraft, ähnlich wie traditionelle Sportarten.»



Das XP Game Fest 2024.

tionale Kooperationen eingehen und unsere Reichweite und unseren Einfluss in der globalen E-Sports-Arena ausbauen», sagt Besnik Thaqi heute.

Trotz der Hürden ging XPortal gestärkt daraus hervor und veranstaltete weiterhin hochwertige Events und Turniere, die internationale Aufmerksamkeit erregten. «Unser Durchhaltevermögen während der Pandemie hat unser Engagement für die E-Sports-Community unterstrichen und bewiesen, dass wir selbst in widrigen Umständen innovativ sein und florieren können. Da die kosovarische E-Sports-Szene im Gleichschritt mit den globalen Trends wächst, wird XPortal auch weiterhin wertvolle Möglichkeiten für E-Sports-Talente schaffen und ihnen dabei helfen, ihre Fähigkeiten zu präsentieren und an der florierenden E-Sports-Branche teilzuhaben», fügt der CEO zu.

«Nachdem wir zahlreiche Turniere organisiert hatten und jedes Jahr grösser wurden, traten die Stadtverwaltung und das Ministerium für Jugend, Kultur und Sport an uns heran und begannen, uns auf verschiedenen Ebenen zu unterstützen. Das Ergebnis ist, dass Kosovo nun einen offiziellen E-Sports-Verband hat, genau wie jede andere Sportart im Land», ergänzte Enes Salaji.

Seit 2017 hat XPortal mehr als 70 kleine und grosse Veranstaltungen zu verschiedenen beliebten Spielen im Kosovo organisiert, darunter Counter-Strike 2 und Valorant

2024. «Unsere grösste Errungenschaft ist unser einzigartiges Produkt XP Game Fest, das grösste jährliche Gaming-Festival im Kosovo, welches bis jetzt drei Mal stattgefunden hat. Diese Veranstaltung erstreckt sich über drei Tage und bietet zahlreiche Turniere, Gaming-Aktivitäten und vieles mehr. Eine weitere wichtige Errungenschaft ist die Gründung der Kosovo E-Sports Federation (FESK), bei der unser CEO Besnik Thaqi derzeit als Vizepräsident fungiert. Darüber hinaus hat uns die Zusammenarbeit mit vielen Marken bei der Ausrichtung von E-Sports-Turnieren ermöglicht, um die ganze Welt zu reisen, obwohl wir von 2017 bis 2024 mit Visaproblemen zu kämpfen hatten, die wir nun nicht mehr haben», fügte Enes Salaji erfreut hinzu.

«Die E-Sports-Gemeinschaft lebt nicht nur vom Wettbewerb, sondern dient auch als verbindende Kraft, ähnlich wie traditionelle Sportarten», sagt Salaji. «Sie bringt Gamer mit unterschiedlichem Hintergrund zusammen, baut Barrieren ab und fördert ein Gefühl der Zusammengehörigkeit. Was die Innovation anbelangt, so schreitet E-Sports im Kosovo in einem Tempo voran, das die globalen Entwicklungen widerspiegelt, indem er sich an die rasche Entwicklung der Branche weltweit anpasst und mit ihr wächst.»

«XPortal ist jetzt sechs Jahre alt, und wir betrachten unsere Organisation als ein mittelständisches Unternehmen. Wir entwickeln uns stetig weiter und wollen unser 10-Jahre-Jubiläum mit kontinuierlichem Wachstum und Erfolg erreichen», fügt Thaqi am Ende noch zu.

Während die kosovarische E-Sports-Szene zusammen mit globalen Trends weiter wächst, engagiert sich XPortal wei-

terhin für Innovationen und die Erweiterung von Möglichkeiten für aufstrebende Gamer. Ihr Engagement für Spitzenleistungen und ihre Leidenschaft für das Gaming prägen weiterhin die Zukunft des E-Sports im Kosovo und darüber hinaus. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass XPortal E-Sports ein Zeugnis dafür ist, was sich alles mit Leidenschaft, Innovation und Widerstandsfähigkeit erreichen lässt.

Infobox

Das XP Game Fest ist das grösste jährliche Gaming-Festival im Kosovo, welches bis jetzt drei Mal stattgefunden hat. Diese Veranstaltung erstreckt sich über drei Tage und bietet zahlreiche Turniere, Gaming-Aktivitäten und vieles mehr.

Autorin

Die Autorin Adelisa Salaji Kalajdzini stammt selbst auch aus Prizren, Kosovo, und Enes Salaji (Kampagnen- und inhaltliche Leitung bei XPortal) ist ihr Bruder.



© GUFFOTO / DEPOSITPHOTOS.COM

Eine zukunftsweisende Wirtschaft ist grün. Der Weg dorthin muss strategisch angegangen werden.

Schritt für Schritt in die regenerative Nachhaltigkeit

Neue, zukunftsweisende Formen des Wirtschaftens sind unumgänglich. Die alten haben eine erschöpfte Umwelt und erschöpfte Menschen hinterlassen. Deshalb müssen wir unser Verhalten in intelligentere Bahnen lenken: die Transformation in eine regenerative, klimapositive Gesellschaft. Dieser Beitrag zeigt den 7-Schritte-Plan, den viele Vorreiter gehen.

VON ANNE M. SCHÜLLER

Natürlich macht jedes Unternehmen in Sachen Umwelt- und Klimaschutz schon dies und das. Jede Initiative ist äusserst begrüssenswert. Doch eine umfassende Strategie und ein gemeinschaftliches, ganzheitliches Vorgehen sind wirkungsvoller. Bevor Sie damit starten, ist zunächst das Ambitionsniveau zu klären. Wollen Sie...

- Vorreiter in Ihrer Branche sein, also jemand, der einem sofort in den Sinn kommt, der als Paradebeispiel genannt und in den Medien regelmässig zitiert wird?
- in puncto Klimaschutz und Nachhaltigkeit dem Mittelfeld angehören, also

das tun, was mehr oder weniger alle früher oder später machen?

- nur die gesetzlichen Mindestauflagen erfüllen, und zwar gezwungenermassen immer erst dann, wenn die entsprechenden Regularien amtlich werden?

In jedem Fall gilt dabei: Sustainability darf nicht in eine Abteilung gesperrt werden, sie betrifft jeden im Unternehmen über alle Bereiche hinweg. Interdisziplinäres Agieren ist also ein Muss. Das bedeutet: In jedem Bereich gibt es Verantwortliche für Klimaschutz und Nachhaltigkeit. Diese sind fortan die «Evangelisten» in Sachen grün. Sie kümmern sich als crossfunktionale Gruppe um die Priorisierung der Aktivitäten, um das Massnahmen- und

eine Umsetzung, die durch und durch wahrhaftig ist.

Der 7-Schritte-Plan für eine Nachhaltigkeitsstrategie

Nachdem diese Punkte geklärt sind, empfehle ich folgenden 7-Schritte-Handlungsplan:

1. **Bewusstsein schaffen:** Am Anfang einer umfassenden Reise in Richtung Nachhaltigkeit steht die unternehmensweite Stärkung eines klima- und umweltfreundlichen Bewusstseins. Klar, das Thema ist in aller Munde, doch mit den vielfältigen Details haben sich viele oft kaum befasst. Es braucht also Daten, Fakten und Storys, um die ganze Tragweite sichtbar zu machen.

2. Szenarien analysieren: Umweltthemen und ihre Entwicklung sind mehrdimensional und komplex. Vor der eigentlichen Strategieentwicklung gilt es zunächst, mehrere mögliche Zukunftsszenarien zu entwickeln, die einen Zeithorizont von etwa zehn Jahren umfassen. Ich empfehle drei. Ein Best-Case-Szenario, ein realistisches Szenario und ein Worst-Case-Szenario in Sachen Klima und Nachhaltigkeit.
3. Strategie entwickeln: Die Strategie wird am besten in einer Strategy Map visualisiert. Sie macht nach drinnen und draussen klar, welchen Weg das Unternehmen in Richtung Klimaschutz und Nachhaltigkeit gehen will. Diese Stra-

«Sustainability darf nicht in eine Abteilung gesperrt werden.»

- tegie wird öffentlich gemacht, regelmässig besprochen sowie (halb-)jährlich auf den Prüfstand gestellt und weiterentwickelt.
4. Massnahmen definieren: In diesem Schritt geht es darum, erste Handlungsfelder zu definieren und Fokusthemen zu priorisieren. Verantwortliche für die Umsetzung werden benannt, Zeitachsen und Budgetrahmen werden erstellt. Für die Umsetzungsplanung gilt: dringliche Hot Spots und schnelle Quick Wins zuerst.
 5. Massnahmen umsetzen: Der Fortgang der Aktivitäten kann auf einem öffentlichen Kanban Board sichtbar gemacht werden. Dies sorgt für Transparenz,



Zum Weiterlesen

Das neue Buch der Autorin: Anne M. Schüller *Zukunft meistern. Das Trend- und Toolbook für Übermorgengestalter* Gabal Verlag 2024, 232 S. ISBN: 978-3-96739-181-7

ANZEIGE

BRINGEN SIE BEWEGUNG IN IHRE KARRIERE

Näher dran an über 60 praxisorientierten Weiterbildungen in Leadership und Management.



HSLU Hochschule Luzern

Finden Sie jetzt das passende Programm



«Verantwortungsvolles nachhaltiges Handeln kann und muss bedeuten, sein bisheriges Handeln kritisch zu hinterfragen.»

- inspiriert alle im Unternehmen und motiviert einen selbst. Was zu erledigen ist, wird auf Post-its geschrieben, an die jeweilige Spalte gepinnt und, wenn erledigt, entsprechend verschoben.
- Erfolge kommunizieren: Sobald sich erste Erfolge zeigen, werden diese zunächst nach innen kommuniziert und gefeiert. Erst dann werden sie, als weitererzählbare Storys ansprechend verpackt, in die Öffentlichkeit getragen. Vorsicht dabei: kein Greenwashing und keine Schönfärberei. Jede einzelne Story muss wahr und nachprüfbar sein. Falschaussagen zerstören Reputation und Vertrauen.
 - Ergebnisse bewerten: Hierbei geht es um Rückschau und Vorschau zugleich, um Zielwerte, erzielte Ergebnisse und weitere ambitionierte Initiativen. Entscheidende Fragen dabei: Wo stehen wir auf unserem Weg zu mehr Nachhaltigkeit und welche weiteren Schritte sind nötig? Was lässt sich mit prüfbar Zahlen belegen? Wie beurteilen das die Kunden und der Markt?

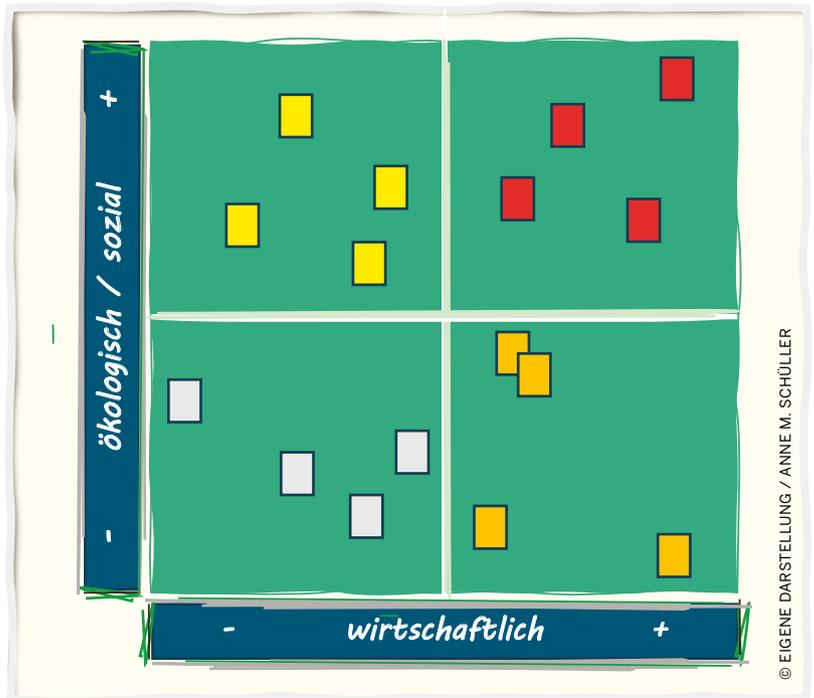
«Ohne Input von aussen gerät man schnell in eine Art Echokammer.»

Alles kommt auf den «grünen Prüfstand»

Verantwortungsvolles nachhaltiges Handeln kann und muss bedeuten, sein bisheriges Handeln kritisch zu hinterfragen und sämtliche Produkte und Services auf den «grünen Prüfstand» zu stellen. Hierzu werden diese auf dreierlei Weise analysiert:

- Sind sie wirtschaftlich sinnvoll und rentabel?
- Sind sie ökologisch fair und sozial gerecht?

Dies lässt sich in Form einer Matrix sichtbar machen, wie die Abbildung zeigt. Dem gehen ausgiebige



Matrix mit den Kriterien wirtschaftlich und ökologisch/sozial.

© EIGENE DARSTELLUNG / ANNE M. SCHÜLLER

Analysen und Diskussionen voraus. Zunächst werden die Kriterien definiert, die die Begriffe wirtschaftlich, ökologisch und sozial determinieren. Hiernach werden die zu betrachtenden Produkte und Services bepunktet und dann in die Matrix eingetragen.

Die nachfolgenden Entscheidungen ergeben sich aus den Positionen in den einzelnen Quadranten. Die Leistungen im oberen rechten Feld stehen dabei im Fokus. Bei den Leistungen oben links und unten rechts wird überlegt, wie man diese ins Feld oben rechts bringen kann. Die Leistungen unten links sind zu stoppen. Danach machen sich Umsetzungs-trupps an die Arbeit. Eine solche Herangehensweise ist hochstrategisch. Am besten eignet sich dafür ein interdisziplinär und crosshierarchisch besetzter Initialworkshop.

Arbeiten Sie unbedingt mit einer qualifizierten Moderation, da es zu durchaus kniffligen Momenten kommen kann. Ich empfehle darüber hinaus, den Anlass mit dem Impulsvortrag eines externen Nachhaltigkeitsspezialisten zu beginnen, um einen Blick über den Tellerrand zu gewinnen. Ohne Input von aussen gerät man schnell in eine Art Echokammer. Neue Blickwinkel verhelfen zu einer breiteren Lösungslandschaft, stellen Etabliertes von aussen infrage und öffnen für neue gute Ideen.

Autorin

Anne M. Schüller ist Management-Denker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestseller-Autorin und Business-Coach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint-Management und eine kundenzentrierte Unternehmensführung. Zu diesen Themen hält sie Impulsvorträge auf Tagungen, Fachkongressen und an Online-Events.

VERNETZT



Galledia



einfach. persönlich. wirkungsvoll.

Strategisches Spend Management

Spend Management schafft Transparenz in Unternehmen und erlaubt es, durch den Überblick über die Ausgaben im Einkauf und die Lieferketten nicht nur Sparpotenziale zu identifizieren und die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Auch die sich verschärfenden Berichtspflichten des Gesetzgebers lassen sich damit leichter erfüllen und die Supply Chain nachhaltig aufstellen. Die Voraussetzung dafür ist die grundlegende Transformation der Rolle des Einkaufs.

VON GEORG RINKENS UND
FABIAN KITTEL

Der Einkauf generiert einen hohen Anteil der Kosten, wie ein Blick in die Zahlen zeigt: Der Anteil von zugekauftem Material und Dienstleistungen liegt branchenabhängig bei circa 30 bis 70 Prozent des Umsatzes. Die indirekten Kosten, die nicht direkt in ein Produkt oder eine Dienstleistung eingehen, machen etwa 25 Prozent der Gesamtkosten aus – etwa wie Energie, Reinigung oder IT. In einer idealen Unternehmenswelt steuert der Einkauf diese Ausgaben proaktiv. Die Realität sieht allerdings anders aus: Hier liegen Budgetverantwortung und die Hoheit über die Spezifikation von Leistung und Produkt in den Fachbereichen Produktion, Technik, Marketing oder IT. Diese bestimmen oftmals selbstständig, welche Lieferanten und Dienstleister für das Unternehmen arbeiten und wie diese gesteuert werden. Das bedeutet meist, dass der Einkauf in die Entscheidungsfindung

nicht oder viel zu spät involviert wird und die Fachabteilung schlicht ihr präferiertes Angebot präsentiert. Dem Einkauf bleibt dann nur die Rolle als operativer Bestellabwickler, der etwa die Zahlungsbedingungen aushandelt; teilweise wird er sogar überhaupt nicht berücksichtigt und es entsteht Maverick Buying: wildes Einkaufen zu uneinheitlichen Konditionen, das nicht über die Systeme abgewickelt wird. Unternehmen wissen dann unterm Strich

oft nicht, wofür welche Summen ausgegeben werden und mit welchem Lieferanten welche Ausgaben entstehen.

Um Transparenz zu schaffen, muss die Rolle des Einkaufs bzw. seine Wahrnehmung im Unternehmen verändert werden: von einer reinen

«Mit Spend Management können Unternehmen proaktiv über ihren Einkauf handeln.»

Beschaffungsabteilung zu einem Motor für Veränderung, der einen bedeutenden Wert schafft. Damit verändert sich die Schnittstelle zwischen Einkauf und Fachbereichen, es entstehen eine enge Zusammenarbeit und gute Übergabeprozesse, sodass die Hebel des Einkaufs auch wirklich ge-

PROCUREMENT



nutzt werden können: Er sollte früh in die Vergabeprozesse involviert werden, bestimmen, wo und zu welchen Konditionen gekauft wird, die Verträge aufsetzen und rechtlich absichern. Denn er kennt die kommerziellen Anforderungen, hat den Blick auf die Total Cost of Ownership (TOC) und damit über den reinen Preis hinaus. Damit steuern die Fachbereiche Qualität und Anforderung der Leistung und der Einkauf findet auf Basis dieser Vorgaben die bestmöglichen Angebote.

Spend Management und Spendcube

Diese proaktive Rolle des Einkaufs ist die Voraussetzung für ein funktionierendes Spend Management in Unternehmen. Für ein grosses Schweizer Transportunternehmen mit rund einer Milliarde Franken Umsatz wurde der Einkauf digitalisiert und das Spend Management neu aufgesetzt. Es erlaubt nun als umfassende Verwaltung aller Lieferantenbeziehungen und Unternehmenseinkäufe, die Ausgaben des Einkaufs im Blick zu haben – sowohl die direkten als auch die indirekten Ausgaben, die aufgrund ihrer Komplexität gern vernachlässigt werden. Navigationssystem und Basiswerkzeug für das Spend Management ist der Spendcube, eine multidimensionale Datenstruktur, die die Informationen über die Ausgaben des Unternehmens enthält. Diese werden aus verschiedenen Quellen wie Rechnungen, Verträgen oder Bestellungen und Systemen (wie dem ERP) gesammelt und in einem Cube-Format gespeichert. Eine Business-Intelligence-(BI-) Software erlaubt es, den Spendcube mit seinen hohen Datenmengen effizient abzubilden. Damit wird ersichtlich, wer was bei wem kauft – und die Basis der Datenanalyse gelegt. Weiterführend können auch KPI zu Zahlungszielen, Lieferantenperformance wie Liefer-, Preis- und Mengentreue, Prozesseffizienz wie Bestellwege – etwa über verhandelte Verträge oder Kataloge – gebildet bzw. ausgewertet werden.

Das Spend Management aufbauen und optimieren

Einige Gründe sprechen dafür, ein solches Spend Management aufzubauen bzw. zu optimieren. Der vordringlichste ist der daraus resultierende Wettbewerbsvorteil:

Für ein Unternehmen, das z.B. 200 Millionen Franken Umsatz macht, einen Spend von 100 Millionen Franken und eine EBIT-Marge von acht Prozent hat, gilt rechnerisch Folgendes: Um die Gewinn- und Verlustrechnung um drei Millionen Franken zu verbessern, kann es entweder den Einkauf um drei Prozent optimieren oder 18,75 Prozent mehr Umsatz durch den Vertrieb machen. Das zeigt, welche prominente Rolle der Einkauf einnimmt – hier warten grosse Einsparpotenziale.

Das ist aber nicht alles: Regulatorik und Berichtspflichten werden immer aufwendiger – aktuell in aller Munde sind das Lieferkettengesetz, die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) und die Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD). Sie stellen hohe Anforderungen und Unternehmen müssen über ihre Ausgabenstruktur, ihre Lieferanten und deren Arbeitsbedingungen auskunftsfähig sein. Ohne ein professionelles Spend Management hat ein Unternehmen darüber keine konsolidierten Informationen – und kann entsprechend nicht berichten. Dies war auch bei einem Schweizer Industrieunternehmen mit einem Umsatz von drei Milliarden CHF und rund 10 000 Mitarbeitern der Fall. Durch die

«Spend Management schafft den Überblick über die Ausgaben im Einkauf und damit Transparenz.»

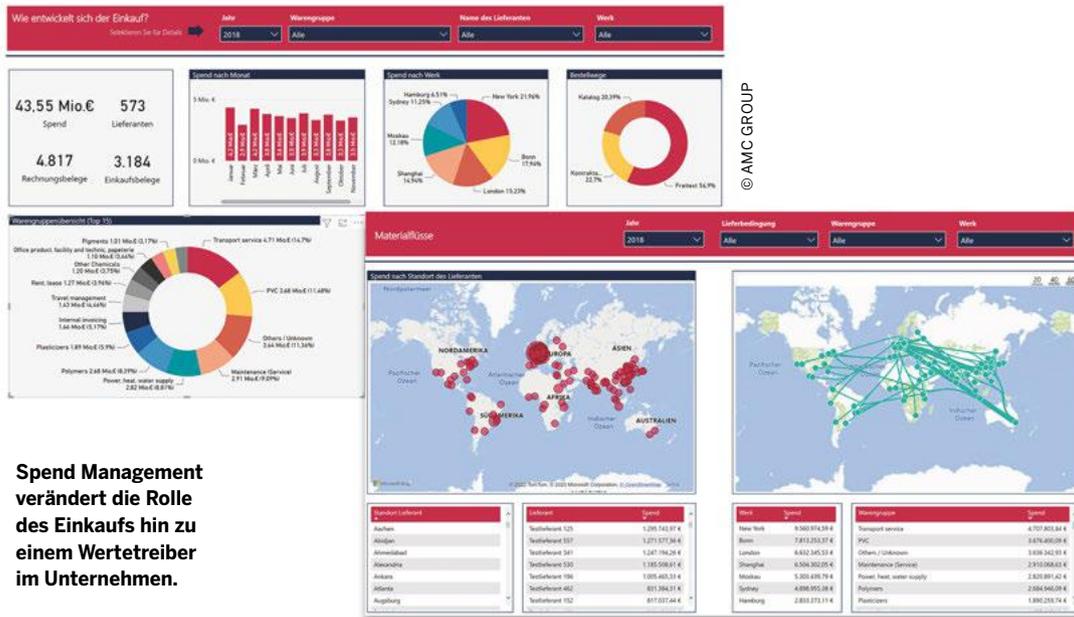
Prozessoptimierung im Bereich Digitalisierung und Nachhaltigkeit wurde klar, woher welche Waren und Dienstleistungen bezogen werden und ob es aus Nachhaltigkeitsperspektive kritische Geschäftsbeziehungen gibt – damit wird nun die Erfüllung der Kriterien einfach.

Mit Spend Management können Unternehmen proaktiv über ihren Einkauf handeln: Mit jeder Beschaffungsentscheidung unterstützen sie die zugrunde liegenden Strukturen auf Lieferantenseite, wie Arbeitsbedingungen, eingesetzte Produkte, Nachhaltigkeit oder CO₂-Fussabdruck. Diese Beschaffungsentscheidung hat grosse Auswirkungen, denn 80 Prozent der Emissionen werden in der Lieferkette erzeugt (Scope 3). Der Einkauf kann als Spend Manager Lieferanten zu nachhaltigeren Produkten und Dienstleistungen animieren und die eigenen Produkte verbessern: Nach ESG-Kriterien und Anforderungen qualifizierte Lieferanten stellt der Spend Manager für alle bestehenden und möglichst alle kommenden Bedarfe bereit. Für wiederkehrende Bedarfe werden wettbewerbsfähige Verträge ausgemacht und fortlaufend optimiert. Mittel- bis langfristig entsteht auch hier ein Wettbewerbsvorteil, da CO₂-Preise steigen und bisher eingekaufte Produkte oder Dienstleistungen teurer werden.

Spend Management erlaubt damit die proaktive Gestaltung der Supply Chain: Nachhaltiger Erfolg kann also nur mit dem Fokus auf den gesamten Produktlebenszyklus und einem Total-Cost-of-Ownership-Ansatz gelingen, der neben dem Preis, der Verfügbarkeit und Qualität auch Faktoren wie Resilienz und Nachhaltigkeit berücksichtigt. Damit leistet der Einkauf seinen Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg.

Herausforderungen

Beim Aufbau von Spend Management stehen Unternehmen vor einigen Herausforderungen: Zum einen sind (Stamm-)Daten oft nicht gepflegt, ihre Qualität ist schlecht und es fehlt die Transparenz. Dazu kommt, dass der Einkauf in seiner Rolle in der Organisation nicht auf Augenhöhe mit den Fachbereichen wahrgenommen wird. Das Stakeholder-Management ist nicht gut – es fehlt an Vernetzung und Austausch. Der



Spend Management verändert die Rolle des Einkaufs hin zu einem Wertetreiber im Unternehmen.

operative Workload ist zu hoch, Prozesse ineffizient und es fehlt an Ressourcen und Kompetenz. Mit dem Spend Management ändern sich zudem die Anforderungen – weg von reinem operativem Geschäft hin zur strategischen Ausrichtung. Dieser Spagat muss bewerkstelligt werden.

Unternehmen müssen dafür zunächst die operative Basis schaffen, ihre Prozesse digitalisieren, automatisieren und wenn möglich sogar autonomisieren. Effizienz hat Priorität, um das Tagesgeschäft zu entlasten, sodass für taktische Prozesse wie Ausschreibungen und Vertragsmanagement sowie strategische Aktivitäten wie Lieferanten- und Warengruppenmanagement, Risiko- und Innovationsmanagement mehr Ressourcen zur Verfügung stehen. In vielen Unternehmen liegt das Verhältnis von operativen zu strategischen Prozessen bei 80:20, es sollte aber genau andersherum sein.

Die Umsetzung in der Praxis

Ein deutsches Unternehmen aus der Getränkeindustrie hat diese Transformation bewerkstelligt: Eine Einkaufssoftware unterstützt nun die Prozesse und erlaubt es, einen Warenkorb zusammenzustellen, die Bestellung geht direkt beim Lieferanten ein. Die relevanten Abteilungen sind in den Workflow eingebunden. Die Transfor-

mation begann mit einem Zielbild, wo der Einkauf etwa im Jahr 2030 stehen möchte. Um Aufwand und Nutzen ins Verhältnis zu setzen, empfahl sich die Kalkulation eines Business Case, der die Vorteile einer effizienteren Arbeitsweise den notwendigen Investitionen ins Team, in die Kompetenzen und die Digitalisierung gegenüberstellt. Auf Basis des Zielbildes wurden Massnahmen entlang einer Roadmap priorisiert, umgesetzt und die Entwicklung über Kennzahlen getrackt.

Alles folgt nun den aufgesetzten Standardprozessen, die Maverick Buying ausgeschlossen und Transparenz geschaffen haben. Damit ist eine Auswertung und eine genaue Steuerung der Lieferanten möglich – etwa wer als strategischer Partner und A-Lieferant präferiert wird.

Fazit

Spend Management schafft den Überblick über die Ausgaben im Einkauf und damit Transparenz. Das erlaubt es, neben dem operativen Geschäft Strategien abzuleiten, die das Unternehmen wettbewerbsfähig, nachhaltig und resilient aufstellen. Der Einkauf hat damit künftig nicht mehr nur die Rolle, Kosten zu sparen, sondern wird zum Wertetreiber im Unternehmen, der durch die Steuerung der Supply Chain die Transformation massgeblich mitbestimmt.

Autoren

Georg Rinkens und Fabian Kittel sind Partner der amc Group, einer Unternehmensberatung für Einkauf und Supply Chain Management mit Sitz in Bonn.

> <https://amc-group.de/>

SAP mit neuem Cloud-ERP für den mittelständischen Handel

Während SAP bei den grossen Detailhandelsunternehmen seit Jahrzehnten etabliert ist, setzen die meisten kleinen und mittelständischen Retailer noch auf lokale IT-Partner oder Eigenentwicklungen. Das soll sich mit der neu verfügbaren Branchenlösung S/4HANA Public Cloud for Retail ändern.

INTERVIEW: THOMAS BERNER

Die bekannten Schweizer Grossunternehmen der Detailhandelsbranche bedient SAP seit jeher mit seiner ERP-Lösung «SAP for Retail». Nun möchte der Branchenprimus auch mittelständische Handelsunternehmen für sich gewinnen. Dazu hat das Unternehmen eine von Grund auf für die Cloud entwickelte Branchenlösung «S/4HANA Public Cloud for Retail» herausgebracht. Das Zuger Retail-Beratungshaus Retailolutions, welches die grossen Schweizer Detailhändler bei SAP-Lösungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette unterstützt, zielt nun als Implementierungspartner ebenfalls auf den neuen Zielmarkt von SAP. Denn viele kleine und mittelständische Handelsunternehmen arbeiteten nach wie vor mit um die Jahrtausendwende entstandenen Eigenentwicklungen oder auf den Handel angepassten Konkurrenzlösungen, sagt Florian Kraus, Managing Partner bei Retailolutions. Diese lokal genutzten Lösungen seien über die Jahre gewachsen und kämen mehr denn je technologisch an ihre Grenzen. Kraus erklärt im Interview, inwiefern die Cloud die bessere Alternative als «On-Premises» ist und weshalb es mit dem veränderten Nutzungsmodell der Cloud ein Umdenken erfordert.

Herr Kraus, Unternehmen geben doch mit dem Wechsel von On-Premises zur Cloud einen Teil ihrer digitalen Souveränität auf und sind unter Umständen den «Machen-



Florian Kraus, Managing Partner bei Retailolutions, einem SAP-Beratungshaus für Handelsunternehmen.

schaften» eines grossen IT-Dienstleisters quasi «ausgeliefert». Wie entkräften Sie als Partner von SAP diese These?

FLORIAN KRAUS: Bei der Einführung eines neuen ERP-Systems, egal, ob On-Premises oder in der Cloud, gibt es immer eine gewisse Abhängigkeit zu dem jeweiligen IT-Dienstleister respektive ERP-Software-Anbieter. Das betrifft zum Beispiel die Preisgestaltung oder auch die Release-Strategie. Entsprechend haben sich auch Kunden zu mächtigen Verbänden zusammengeschlossen, um Druck auf Entscheidungen des Anbieters ausüben zu können und ihre Interessen zu vertreten. Im Falle von SAP ist dies im deutschsprachigen Raum die Deutschsprachige SAP-Anwendergruppe (DSAG). Ausserdem werden die Verträge mit SAP für drei oder fünf Jahre abgeschlossen. Bei Unzufriedenheit mit dem System kann, wie bei allen Anwendungen, also grundsätzlich auch wieder

innert nützlicher Frist neu evaluiert werden, auch wenn dies natürlich mit hohen Kosten verbunden ist.

Bei einer Lösung in der Cloud übernimmt der ERP-Anbieter neben der Bereitstellung der reinen Software auch den Betrieb der Lösung. Was sind denn die Hauptvorteile für KMU-Retailer?

Das sind im Grunde dieselben Vorteile wie sie im Allgemeinen für Cloud-Lösungen gelten. Der Retailer kann sich voll und ganz auf sein Kerngeschäft fokussieren, weil IT-bezogene Themen in grossem Umfang von SAP übernommen werden. So arbeiten hauptberufliche, professionelle Experten an der Cybersecurity der SAP-Systeme, was einen weitaus besseren Schutz bietet als im On-Premises-Betrieb beim Händler. Mit einem modernen Cloud-ERP haben Händler ihre Systeme stets auf dem aktuellen Stand und können Prozessimplementierungen effizient vornehmen, Updates werden automatisch vorgenommen. Wichtig ist auch, dass dank stets neusten Funktionen die IT dem Business die Agilität verleiht, die es braucht, um auf dem Markt zu bestehen. Beispielsweise sind neue Geschäftsanforderungen wie Omni-Channel oder Click and Collect bei bestehenden On-Premises-Lösungen nur schwierig oder mit grossem Aufwand umzusetzen. Denn diese sind in der Regel schlecht dokumentiert, sodass sich das verbleibende Wissen auf wenige Entwickler beschränkt. Die schnelle Implementierung ist ein entscheidender Erfolgsfaktor von Cloud-Lösungen, denn die Konzeption und Einführung von neuen Produkten und Services geschieht schneller. Hinzu kommt vereinfachend, dass der Kunde nur einen Ansprechpartner

für Software, Wartung, Betrieb und Weiterentwicklung hat.

Wie gross sind denn die Eintrittshürden für einen kleinen Retailer, der jetzt mit SAP arbeiten möchte? Wo muss er umdenken?

Die Thematik der zu grossen Eintrittshürden beziehungsweise der Unübersichtlichkeit der verschiedenen Angebote für neue Kunden wurde von SAP erkannt und durch die Einführung des «Grow with SAP»-Angebotes adressiert. Dabei handelt es sich um ein Angebotspaket, bestehend aus Software und Services für die Einführung von SAP S/4HANA Public Cloud. SAP richtet sich damit vornehmlich an Neukunden sowie kleine und mittelständische Unternehmen, die zügig und planbar ein cloudbasiertes System einführen wollen. Das Bundle enthält im Kern eine schnell einsetzbare Public-Cloud-ERP-Lösung, vorkonfigurierte branchenspezifische Best Practices auch für Retailer, zusätzliche Einführungsservices, Know-how für die Implementierung sowie Zugang zur SAP Community. Grundsätzlich ist bei der Einführung einer Software-as-a-Service-Lösung ein Umdenken gefragt. Wichtig ist vor allem eine neue Denkweise in allen Prozessbereichen, sprich der nahe am Industriestandard angelegte Betrieb des Sys-

tems. Dabei gilt es, eigene implementierte Prozesse zu hinterfragen und dem SAP-Standard so weit wie möglich anzupassen, mit der Konsequenz eines schlanken und schnellen Implementierungsprojektes und insgesamt aussergewöhnlich niedrigen Gesamtkosten des Betriebes über den gesamten Lebenszyklus der Lösung hinweg.

Welche Rolle kann beziehungsweise muss da der Implementierungspartner spielen?

Implementierungspartner wie Retailolutions spielen mit fundiertem Fachwissen und umfassender Projekterfahrung eine enorm wichtige Rolle, um den Nutzen der Software zu optimieren und gleichzeitig eine reibungslose Bereitstellung zu ermöglichen. Dies umfasst nicht nur reine Software-Themen, sondern auch die Bereiche Implementierungsmethodik und Change-Management-Prozesse. Dabei hat SAP ein umfangreiches Zertifizierungsprogramm für Implementierungspartner aufgesetzt, um Public-Cloud-Lösungen zu vertreiben und zu implementieren. Retailolutions als eines der führenden SAP-Retail-Beratungshäuser in Europa hat die strengen Kriterien von SAP erfüllt und begleitet seine Handelskunden aus allen Segmenten bei ihren Transformationen in die Cloud.

Public Cloud Apéro für den mittelständischen Handel

Das SAP-Retail-Beratungshaus Retailolutions lädt zum ersten «Public Cloud Apéro» am 26. September 2024 ein. Mittelständische Handelsunternehmen erfahren alles Wissenswerte rund um die Vorteile, Anwendungen und Implementierung der neu auch in der Schweiz erhältlichen SAP-Lösung S/4HANA Public Cloud for Retail, Fashion & Vertical Business.

Wann: 26. September 2024, 16.00–18.00 Uhr, anschl. Apéro riche und Networking
Wo: SAP Schweiz AG, The Circle 66, 8058 Zürich (beim Flughafen)

Anmeldung:
www.Retailolutions.ch

ANZEIGE

Weiterkommen dank Weiterbildung

Praxisorientierte Lehrgänge und Seminare
Massgeschneiderte firmeninterne Kurse

Bis zu
30% Rabatt
für Swissmem
Mitgliedfirmen

Verrechnungspreis-Compliance als strategische Wachstumschance

In den letzten zwölf Monaten haben die Schweizer Steuerbehörden die Preise bzw. Margen für den internationalen Austausch von Waren und Dienstleistungen zwischen verbundenen Parteien («Verrechnungspreise» oder «TP») stärker unter die Lupe genommen. Mit einer gut geplanten Verrechnungspreisstrategie können Unternehmen ihre steuerliche Compliance in strategische Wachstumschancen verwandeln.



Autorin

Rita Sommariva ist Manager Transfer Pricing bei BDO Schweiz und hat einen LL.M. in internationalem Steuerrecht von der Universität Zürich. Sie hat über 15 Jahre Erfahrung als Steuer- und Verrechnungspreisberaterin (in Italien und der Schweiz) und unterstützt vor allem Start-ups, Scale-ups und KMU bei der Internationalisierung ihrer Aktivitäten.

>www.bdo.ch

VON RITA SOMMARIVA

Die Covid-Pandemie und das durch die jüngsten geopolitischen Veränderungen geprägte wettbewerbsintensive Umfeld haben viele Schweizer KMU veranlasst, nach alternativen Wegen zu suchen, um Kosteneinsparungen und zuverlässige Lieferungen von Materialien und Dienstleistungen sicherzustellen. Dies führt oft dazu, dass sie sich schneller als erwartet internationalisieren und damit Risiken im Zusammenhang mit Verrechnungspreisen unterliegen. In den letzten Monaten sind darum diese Preise und Margen für den Austausch von Waren und Dienstleistungen zwischen verbundenen Parteien verstärkt ins Visier der Steuerbehörden gerückt.

KMU, die im Ausland tätig sind, können mit verschiedenen Arten von «verbundenen Parteien» interagieren, entweder formell (z.B. Zweigniederlassung oder Tochtergesellschaft), implizit (z.B. Aktionären oder deren Angehörigen) oder informell (z.B. einer Person, die wirtschaftlich und operativ von ihnen abhängig ist, wie z.B. Exklusivhändler in einem Land).

Die Steuerbehörden auf «arm's length» halten

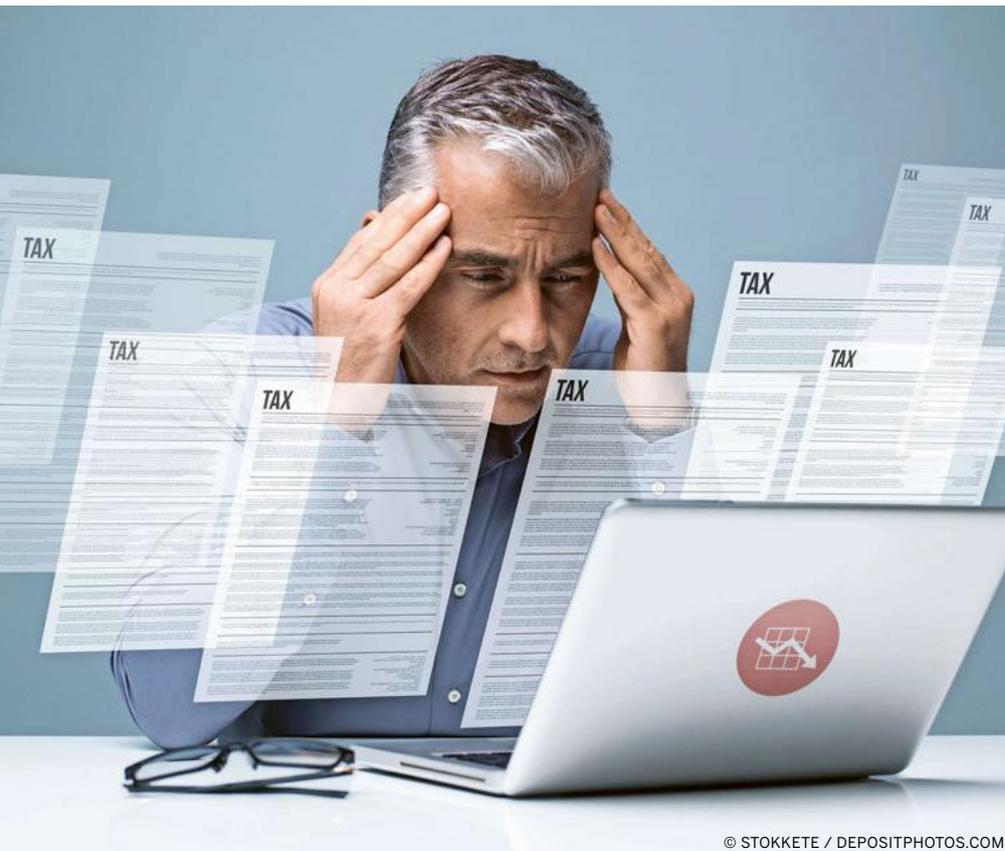
Beim Verkauf von Waren bzw. bei der Erbringung von Dienstleistungen zwischen verbundenen Parteien (auch «konzerninterne Transaktionen» oder «IC-Transaktionen» genannt) können KMU ihre Beziehung aufgrund rechtlicher oder substanzieller Abhängigkeit nutzen, um einen erheblichen

Teil ihrer Gewinne dem Land mit dem niedrigsten Steuersatz zuzuweisen (und folglich dort zu versteuern) und somit zu versuchen, die Steuerkosten künstlich zu minimieren und das wirtschaftliche Ergebnis für die Anteilseigner des KMU zu maximieren. Dies kollidiert mit dem Ziel der Steuerbehörden, die Steuereinnahmen auf den Wert der in ihrem Territorium durchgeführten Geschäfte zu maximieren.

Die Steuerbehörden erwarten grundsätzlich, dass verbundene Parteien so handeln, als ob sie unabhängig wären (d.h., dass sie auf «arm's length» handeln). Wenn z.B. ein ausländisches Unternehmen Dienstleistungen für ein schweizerisches Unternehmen erbringt, muss der vereinbarte Preis dem entsprechen, den zwei unabhängige Unternehmen für die Erbringung einer vergleichbaren Dienstleistung unter vergleichbaren Umständen (z.B. Marktbedingungen, Industrie u.a.) vereinbart hätten. Entspricht der vereinbarte Preis nicht dem Fremdvergleichsgrundsatz, so ist gemäss Art. 58 Abs. 1 des Bundesgesetzes über die direkte Bundessteuer (und Art. 24 Abs. 1 des Steuerharmonisierungsgesetzes) dies steuerlich zu korrigieren, da aus der steuerlichen Optik eine geldwerte Leistung vorliegt.

Angemessene Marge für interne Transaktionen festlegen

Die Verrechnungspreise konform zu halten ist weniger aufwendig, als es auf den ersten Blick scheint. Die Schlüsselinformationen für den Aufbau fremdvergleichskonformer IC-Transaktionen sind nämlich die DNA jedes Unternehmens: «Wer macht was für



© STOKKETE / DEPOSITPHOTOS.COM

**Kann schon mal für
Kopfzerbrechen sorgen:
Steuer-Compliance.**

wen und wie?» Für Verrechnungspreiszwecke werden diese Fragen auf Basis der von den verbundenen Parteien ausgeübten Funktionen, der von ihnen getragenen Risiken und der von ihnen genutzten Mittel beantwortet. Darauf aufbauend, wird die am besten geeignete TP-Methode zur Ermittlung des Entgelts für eine IC-Transaktion ausgewählt und so der entsprechende Preis bzw. die entsprechende Marge bestimmt.

Die Fremdvergleichbarkeit einer IC-Transaktion wird durch eine «Benchmark-Analyse» bestätigt, d.h. durch den Vergleich der zwischen unabhängigen Parteien vereinbarten Bedingungen und der zwischen den verbundenen Parteien durchgeführten IC-Transaktion. Mithilfe eines strukturierten Prozesses suchen TP-Experten in spezialisierten Datenbanken nach Informationen über potenzielle Vergleichsprodukte und wählen unter diesen Datenpunkten die am ehesten mit der zu analysierenden IC-Transaktion vergleichbaren aus.

Kosten-Nutzen-Ansatz bei der Festlegung von Verrechnungspreisen

In den Verrechnungspreisleitlinien der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung für multinationale Unternehmen («OECD-Verrechnungspreisrichtlinien»), welche von den

Schweizer Steuerverwaltungen angewendet werden, wird anerkannt, dass der Aufwand und die Kosten, die den Steuerpflichtigen zur Begründung ihrer Verrechnungspreise entstehen, in einem angemessenen Verhältnis zu dem effektiven Nutzen stehen müssen, den sie im Hinblick auf die Relevanz des zu mindernden Steuerrisikos erzielen. Aus demselben Grund erlauben die OECD-Verrechnungspreisleitlinien bei bestimmten Routinedienstleistungen (z.B. Buchhaltung, IT-Support u.a.) unter bestimmten Voraussetzungen die Anwendung eines Aufschlags von 5% auf die jeweilige Kostenbasis, ohne dass eine Benchmark-Analyse erstellt werden muss.

Entsprechende Dokumentation wird empfohlen

Auch wenn in der Schweiz keine spezifische TP-Dokumentation vorgeschrieben ist, verlangen die Schweizer Steuerbehörden den Nachweis, dass die IC-Transaktionen zu marktüblichen Bedingungen durchgeführt werden. Welche Dokumentation einem Schweizer Unternehmen bei der Verteidigung seiner Verrechnungspreise gegen Einsprüche der Steuerbehörden am besten hilft, hängt von

der Relevanz der IC-Transaktionen und ihrem Beitrag zum gesamten Geschäftseinkommen ab.

Eine wichtige erste Verteidigungslinie sind IC-Vereinbarungen, da sie das Funktionsprofil der verbundenen Parteien, die für eine IC-Transaktion vereinbarten Verrechnungspreisbedingungen und den Preis bzw. die Marge auf der Grundlage der jeweiligen Benchmark-Analyse zusammenfassen.

Bei komplexeren Transaktionen (z.B. Entwicklung von [nicht] patentierten Technologien, Verwertung von Marken usw.) wird neben einer gruppeninternen Vereinbarung ein TP-Report, in dem die Zuweisung von Funktionen, Risiken und Vermögenswerten, die Wahl der am besten geeigneten TP-Methode und die konsequente Aufteilung der Gewinne unter den verbundenen Parteien dargelegt werden, dringend empfohlen. So wird der Umfang der Anfechtungen durch die Steuerbehörden strategisch verringert.

Fazit: «Quantum» statt «Quid»

Eine TP-Policy ist ein strategisches Mittel für eine optimierte Expansion im Ausland. Da sie die IC-Transaktionen mit den Unternehmenszielen in Einklang bringt, hilft

sie den KMU dabei, ihr Geschäft ohne unnötige Steuerausfälle zu entwickeln, zu stärken und gewinnbringend auszubauen. Dadurch können steuerliche Anpassungen seitens der Steuerbehörden häufig vermieden werden: Wenn vor der Internationalisierung eine fremdvergleichs-

«Eine TP-Policy ist ein strategisches Mittel für eine optimierte Expansion im Ausland.»

konforme Struktur geschaffen wird, gewinnen KMU die Kontrolle über die Beweggründe ihrer Geschäfte. Letztlich haben KMU so die Möglichkeit von Anfechtungen durch die Steuerbehörden auf das «Quantum» und nicht auf das «Quid» einer IC-Transaktion begrenzt.

Finanzberatung: Liegt die Zukunft in der KI?

Sich von künstlicher Intelligenz bei Finanzanlagen beraten lassen: Was für viele derzeit noch unvorstellbar klingt, praktiziert ein junges Schweizer Fintech-Unternehmen bereits. Und dies mit Erfolg, wie eine erste Auswertung der Erfahrungen zeigt.

VON THOMAS BERNER

Als erstes Schweizer Fintech-Unternehmen lancierte Selma Finance im März eine KI-basierte Finanzberatung. Im Interview mit ORGANISATOR wollte sich CEO Patrik Schär Anfang Jahr noch nicht in die Karten schauen lassen, wie weit KI bei der Anlageberatung eingesetzt werden kann. Nur so viel: «Es ist damit zu rechnen, dass es in den nächsten drei Jahren erste digitale Finanzberater geben wird» (siehe Ausgabe 1-2/2024). Nur: Selma Finance wollte schneller sein. Nach einem Monat hat das Fintech-Unternehmen eine erste Bilanz gezogen und in einem Whitepaper erste Zahlen und User-Erlebnisse veröffentlicht. Von Letzteren gibt es zahlreiche: 4500 Chat-Unterhaltungen konnte Selma bis im Mai verzeichnen. Das deutet darauf hin, dass ein grosser Bedarf an individueller, erschwinglicher Finanzberatung besteht.

Finanzberatung soll kein Privileg sein

Nach traditioneller Auffassung ist die Vermögensberatung eine Angelegenheit für besonders vermögende Personen. Ab einem

Vermögen von 5 bis 10 Millionen Franken kann man in der Regel eine massgeschneiderte Beratung durch einen entsprechenden Dienstleister erwarten. Dies beinhaltet etwa die Beurteilung des Vermögens hinsichtlich Risiken und Chancen, die tatsächliche finanzielle Situation (Hypotheken und andere Verbindlichkeiten), Planung der Altersvorsorge, Versicherungsschutz und – besonders bei Geschäftsinhaberinnen und -inhabern – die Nachfolgeplanung. Solche Analysen sind komplex und aufwendig. Vermögensberater benötigen da nicht zuletzt auch viel Fingerspitzengefühl und Verständnis für das persönliche Umfeld ihrer Kunden. Entsprechend hoch sind die Kosten einer solchen Dienstleistung, die über 250 Franken pro Stunde betragen können. Klar ist deshalb: Eine solche Finanzberatung können sich nur Privilegierte leisten. Und genau dies will Selma ändern – mithilfe der KI. Die Leistungsfähigkeit der generativen KI macht es nun möglich, jedem eine umfassende Vermögensberatung anzubieten, unabhängig von der Höhe seines Vermögens.

Eine Hochrechnung des Unternehmens zeigt, wie viele Kosten sich dank der künst-

lichen Intelligenz einsparen lassen. Der Beratungsservice der 4500 Kundinnen und Kunden, die im ersten Monat Selma AI genutzt haben, würde CHF 375 000 Franken kosten bei einem klassischen Finanzberater. Über 30 Finanzberater/innen, die im Durchschnitt einen Stundensatz von CHF 250 berechnen, wären erforderlich gewesen, um die Beratungsgespräche im gleichen Zeitraum durchzuführen, bilanziert das Unternehmen. «Die Erkenntnisse im ersten Monat unterstreichen unsere Vision: Durch den Einsatz von Selma AI können wir jedem, unabhängig vom Vermögensstand, eine umfassende und individuelle Finanzberatung bieten», freut sich Patrik Schär, CEO von Selma Finance.

Beratungsqualität wie durch menschliche Experten

Wie funktioniert nun die KI-Finanzberatung von Selma? Selma AI analysiert die Informationen, die Kunden/-innen über ihr Anlegerprofil oder die Anlagen, die sie bei Selma halten, zur Verfügung stellen. Die zu diesem Zweck entwickelten Algorithmen beurteilen zunächst die finanzielle Situation der Kunden/-innen auf Grundlage einer Gesamtvermögensperspektive, die Vermögen, Schulden und Humankapital umfasst. Dann werden Risikofähigkeit und -bereitschaft des Anlegers evaluiert. Darauf aufbauend wird dann die Anlagestrategie des Anlagekontos einer Kundin und die empfohlene Vorsorgestrategie der Säule 3a erstellt und ein idealer Einzahlungsplan für den langfristigen Vermögensaufbau festgelegt. Mithilfe von Large Language Models (LLM) von OpenAI erhalten die Nutzer/innen Antworten, wie sie «echte» Finanzberater/innen formulieren würden. Sichergestellt sei, dass die Qualität der Antworten, die gegebenen Informationen und die Empfehlungen den unternehmenseigenen Richtlinien folgen und auf die individuelle Situation der Kundinnen und Kunden zugeschnitten sind, während KI-Halluzinationen vermieden werden, heisst es dazu im Whitepaper.

Die Qualität der Beratung durch Selma AI stehe einer persönlichen Beratung in nichts nach, wie es heisst. Dies sei durch die positiven Rückmeldungen der Nutzer/innen belegt, von denen 86% die Interaktionen mit Selma AI als hilfreich bewerte-

«Heutzutage bekommen Kunden mit einem geringeren Vermögen vorgefertigte Produkte, die zwar ›irgendwie‹ passen, aber nicht vollständig auf die individuellen Bedürfnisse eingehen.»

Patrik Schär, CEO Selma Finance



Das Team von Selma Finance mit CEO Patrik Schär vorne rechts.

ten. Fallbeispiele im Whitepaper zeigen, dass Kundinnen und Kunden finanzielle Entscheidungen treffen, die auf Empfehlungen der KI beruhen. «Schon im ersten Monat haben wir gesehen, dass viele Kunden/-innen den Empfehlungen von Selma AI folgen und ihre Investments entsprechend anpassen. Das unterstreicht, dass das Vertrauen in künstliche Intelligenz genauso stark ist wie in menschliche Finanzberater/innen», hält Patrik Schär fest.

Noch mehr Engagement für finanzielle Inklusion

Selma Finance plant, die Fähigkeiten von Selma AI weiterzuentwickeln, um Finanzlösungen noch mehr zu personalisieren und präzisieren. Ein Vorgehen, welches auch in der Wissenschaft viel Zustimmung findet: «Selma Finance hat eindrucksvoll gezeigt, wie neue Technologien ein trockenes Thema wie die persönliche Finanzanlage wiederbeleben und für eine ganze Generation zugänglich und spannend machen. Die Ergebnisse zum Einsatz von ChatGPT sind richtungsweisend und wirtschaftlich sehr eindrucksvoll», so Prof. Dr. Christian Alexander Hildebrand von der Universität St. Gallen.

In der persönlichen Finanzberatung sei dies der erste Schritt von vielen, so Patrik Schär: «Heutzutage bekommen Kund/-innen mit einem geringeren Vermögen

vorgefertigte Produkte, die zwar (irgendwie) passen, aber nicht vollständig auf die individuellen Bedürfnisse eingehen.» In naher Zukunft will Selma dank KI auch in

den Bereichen Ruhestandsplanung, Versicherungsbedarf sowie bei Hypotheken- und Steuerfragen optimale Beratung für alle ermöglichen.

Auszug aus einem Kundengespräch mit Selma AI

Kunde: «Ist mein Cash-Puffer gross genug?»

Selma AI: «Auf jeden Fall, Ihr Cash-Puffer von CHF 100 000 ist beträchtlich. Das ist genau das Richtige und entspricht den empfohlenen Ausgaben für drei bis sechs Monate. Dieser Puffer stellt sicher, dass Sie auf unerwartete Kosten oder Notsituationen gut vorbereitet sind, ohne vorzeitig auf Ihre Investitionen zurückgreifen zu müssen. Die Beibehaltung dieses Betrags stellt sicher, dass Sie ein gutes Gleichgewicht zwischen der Vorbereitung auf das Unvorhersehbare und der Optimierung Ihres investierbaren Vermögens finden. Gut, dass Sie diesen Aspekt Ihrer finanziellen Gesundheit im Griff haben!»

Kunde: «Wie viel von meinem Ersparnen kann ich investieren?»

Selma AI: «Sie haben insgesamt CHF 250 000+ in bar, das ist eine wahre Schatztruhe! Wenn Sie

CHF 30 000 für anstehende Ausgaben vorsehen und einen Liquiditätspuffer von weiteren CHF 100 000 beibehalten, verbleibt Ihnen eine stattliche Summe von CHF 120 000, die Sie investieren können. Angesichts Ihrer hohen finanziellen Risikofähigkeit und Ihres Ziels, für einen Zeitraum von drei bis zehn Jahren zu investieren, können diese CHF 120 000 für Investitionen in Betracht gezogen werden. Achten Sie darauf, dass dieser Schritt mit Ihrer Risikobereitschaft und Ihren langfristigen finanziellen Zielen übereinstimmt. Mit diesem Ansatz können Sie potenzielle Wachstumschancen am Markt nutzen und gleichzeitig genügend Liquidität für Ihren Seelenfrieden behalten.»

Gemäss Angaben von Selma beurteilte der Kunde diese Informationen als hilfreich. In der Folge legte er eine grössere Summe bei Selma an.

«Gemeinsam verschieden sein»

Weg von traditioneller Zukunftsforschung hin zur Beschäftigung mit Transformationsprozessen: Das ist die Devise von Tristan Horx. Im Vorfeld seines Auftritts am Ostschweizer Personaltag haben wir mit ihm gesprochen – nicht nur über die viel diskutierte Generationenfrage.

VON THOMAS BERNER

Technologisch hat die Zukunft schon längst begonnen: Interviews lassen sich dank moderner Kommunikationsmittel inzwischen immer und überall führen. Entsprechend erreichen wir Tristan Horx per Videocall, als er gerade unterwegs zu einem nächsten Auftritt ist. Tristan Horx, Sohn des bekannten Zukunftsforschers Matthias Horx, beschäftigt sich ebenfalls viel mit der Zukunft der Digitalisierung, Mobilität, der Globalisierung und der Nachhaltigkeit. Als Vertreter der Generation Y nimmt er dabei auch mal ungewohnte Positionen ein.

Herr Horx, dieses Zitat haben Sie sicher schon oft gehört: «Prognosen sind schwierig, vor allem, wenn sie die Zukunft betreffen.» Wer auch immer das gesagt hat: Weshalb sollten wir uns überhaupt mit der Zukunft beschäftigen? Denn die Sonne geht ja jeden Morgen auf.

TRISTAN HORX: Na ja, je nachdem, wo man sitzt, haben nicht alle das Gefühl, dass die Sonne unbedingt morgen aufgeht... Es lohnt sich, sich prinzipiell mit der Zukunft zu beschäftigen, weil sie sonst verschwindet.

Wie muss ich das verstehen?

Momentan ist dieses Gefühl natürlich in der Schweiz nicht so stark ausgeprägt. Aber wenn man sich jetzt in die deutsche ge-

samtgesellschaftliche Gefühlslage einlinkt, ist die Zukunft verschwunden. Man ist irgendwie gefangen zwischen dem Ende des Monats und dem Ende der Welt. Ich spreche da von der mittelfernen Zukunft, also den Jahren 2030 bis 2035, wo heute schon viel gestaltbar ist, nicht von der weit entfernten Zukunft, an die man sowieso nie rankommt. Die planbare Zukunft, die ist verloren gegangen. Gerade Deutschland als riesige Industrienation war ja unglaublich erfolgreich mit der Industrialisierung, kommt nun aber mit dem Übergang ins digitale Zeitalter nicht zurecht. Deswegen verschliesst man dann die Augen vor der Zukunft. Man muss sich aber mit der Zukunft beschäftigen, vielleicht weniger über reine Businessprognosen,

sondern vielmehr damit, sie wieder zurückzuerobern und sie planbar zu machen.

«Man ist irgendwie gefangen zwischen dem Ende des Monats und dem Ende der Welt.»

Sie sind Botschafter des The Future Projects, einem Thinktank für die Zukunftsforschung. Inwiefern ist diese verbesserte Planbarkeit der Zukunft der neue Gegenstand der Zukunftsforschung?

Bisher haben wir in der Zukunftsforschung mit Megatrends gearbeitet. Das hat 40 Jahre lang sehr gut funktioniert, geht heute aber nicht mehr. Denn Megatrends basieren auf einem linearen Wachstum. Doch dieses ist nicht mehr gegeben: Die Globalisierung ist rückläufig, anstelle der Individualisierung rutschen wir in den Kollektivismus zurück,



Neues Urteil zur arbeitsplatzbezogenen Arbeitsunfähigkeit

«Bei Krankheit ist jetzt eine Kündigung möglich» und «Auch bei Krankschreibung droht nun Kündigung» – diese und ähnliche Schlagzeilen sorgten vor einigen Wochen in den HR-Abteilungen und in arbeitsrechtlichen Kreisen für Diskussionen. Was ist geschehen?

Auslöser war ein Urteil des Bundesgerichts vom 26.3.2024 (BGE 1C_595/2023), in welchem das höchste Gericht erstmals explizit festgehalten hat, dass beim Vorliegen einer arbeitsplatzbezogenen Arbeitsunfähigkeit kein zeitlicher Kündigungsschutz besteht. Begründet wird dies mit dem Zweck der Sperrfrist, (nur) Arbeitnehmende zu schützen, bei denen eine Anstellung bei einem neuen Arbeitgeber am Ende der ordentlichen Kündigungsfrist wegen der Ungewissheit über Dauer und Grad der Arbeitsunfähigkeit höchst unwahrscheinlich erscheint. Bei einer rein arbeitsplatzbezogenen Arbeitsunfähigkeit ist dies offensichtlich nicht der Fall. Diese Auffassung entspricht im Übrigen der seit Längerem herrschenden Lehre (und Praxis) zumindest in der Deutschschweiz. Damit eine Arbeitsverhinderung (nur) «arbeitsplatzbezogen» ist, wird vorausgesetzt, dass die betreffende Person für dieselbe Tätigkeit bei einem anderen Arbeitgeber voll arbeitsfähig wäre. Zur Abgrenzung: Wurde eine Arbeitsunfähigkeit durch eine Situation am Arbeitsplatz (z.B. Konflikt, Mobbing, Kündigung) ausgelöst, handelt es sich zwar um eine arbeitsplatzbedingte, nicht aber zwingend um eine arbeitsplatzbezogene Arbeitsunfähigkeit. Der Begriff der Arbeitsplatzbezogenheit bezieht sich also nicht auf die Ursache einer Arbeitsunfähigkeit, sondern auf deren Auswirkung. Unpräzise Abgrenzungen führen häufig zu Missverständnissen in der Interpretation, was wohl auch zu den überzogenen Schlagzeilen in der Presse geführt hat.

Fazit: Wenn jemand z.B. als Folge eines Konflikts arbeitsunfähig wird und ein medizinisch ausgewiesenes Krankheitsbild vorliegt, besteht auch in Zukunft ein Sperrfristenschutz.

Kurt Mettler, Rechtsanwalt



Diese Rubrik wird unterstützt durch:

SIZ Care AG

Verena-Conzett-Strasse 11, CH-8004 Zürich
T 044 496 63 00, F 044 496 63 19
info@sizcare.ch, www.sizcare.ch

und in vielen Ländern ist auch die Urbanisierung rückläufig. Viele Tendenzen sind nun gekippt. Wir brauchen also ein neues Modell, um Trends unserer Zeit und der Zukunft neu zu kategorisieren. Wir sprechen nicht mehr von Megatrends, sondern von sechs grossen Transformationen – Klimawandel, Globalisierung, Urbanisierung, demografischer Wandel, Individualisierung, Konnektivität resp. Digitalisierung – von einer Epoche in die nächste. Das zeigt: Auch die Zukunftsforschung muss sich weiterentwickeln und kann nicht einfach an bestehenden Theorien festhalten.

Ihr Vater Matthias Horx ist auch Zukunftsforscher – und Sie gehören der Millennials-Generation an. Wie unterschiedlich sehen denn da die verschiedenen Generationen die Zukunft? Haben Sie da auch schon mal den einen oder anderen Vater-Sohn-Konflikt?

Ja, ich bin ein bisschen böse auf ihn. Weil früher, sagt er, die Zukunft besser war. Klar: Er kommt aus der 68er-Bewegung. Damals hat sich die Zukunft gestaltbar angefühlt und die Welt verbesserbar. Das ist natürlich demografisch bedingt, denn diese Babyboomer haben richtig was politisch bewegen können. Man darf nicht vergessen: Deren Elterngeneration in Deutschland lebte im Nationalsozialismus; viele waren z.B. in der SS. Und die nächste Generation schuf dann den «Sommer der Liebe» mit Woodstock usw., hat also eine Menge richtig weitergebracht, was die Liberalisierung der Gesellschaft angeht. Mein Vater hatte vielleicht das Glück, in einer Zeit mit grosser Zukunft zu leben und sie gestalten zu können. Ich bin in eine Zeit hineingeboren worden, in der nicht gerade Aufbruchstimmung herrscht. Deshalb steckt vielleicht auch ein wenig «Generationsneid» dahinter.

Wie erleben Sie es selbst? Ist die jüngere Generation eher pessimistischer als die ältere? Wo sehen Sie Generationenunterschiede bei der Sicht auf die Zukunft?

Es gibt im Moment durchaus eine pessimistische Grundeinstellung der Gesellschaft. Und es stimmt: Die jungen Menschen der Generation Z sind ziemlich resignativ. Aber dabei darf man nicht vergessen: Die Bewegung «Fridays for Future» hat eigentlich schon gewonnen. Denn es gibt inzwischen kein Unternehmen mehr,

Tristan Horx

Seit seinem 24. Lebensjahr steht Tristan Horx als Speaker aus der Generation Y auf internationalen Bühnen. Sein Thema ist die Zukunft. Die Zukunft der Digitalisierung, Mobilität, Globalisierung und Nachhaltigkeit hinterfragt er mit kritischem Optimismus und einem humorvollen, visionären Blick. Tristan Horx gilt als feinsinniger und schonungsloser Gesprächspartner der Menschen, die er für seine Podcast-Reihe auswählt. Zudem ist Tristan Horx Dozent an der SRH Hochschule Heidelberg und an der Fachhochschule Wieselburg sowie seit 2019 Kolumnist bei der Kronen Zeitung.

> www.tristan-horx.com

das nicht über Nachhaltigkeit diskutiert. Das erlebe ich allein schon an den vielen Kongressen zu diesem Thema, auf denen ich auftreten darf. Aber es war die Coronapandemie, welche die junge Generation an einem ganz kritischen Punkt erwischte hat, nämlich da, wo man beginnt, aus der Familie auszubrechen, die Welt zu erkunden und soziale Beziehungen ausserhalb des Elternhauses zu knüpfen. Diese ganze «Vorbereitung aufs Leben» wurde dieser Generation durch die Lockdowns verwehrt. Denn in vielen Ländern waren es die jungen Menschen, die am längsten die Konsequenzen wie Schulschliessungen und Schutzmaskentragen erdulden mussten. Wenn man heute die Einsamkeitsquoten zwischen den Generationen vergleicht, sind diese bei den Digital Natives, also meiner Generation und der Generation Z, am höchsten. Es entbehrt nicht einer gewissen Tragik, wenn man via Handy Kontakte in aller Welt pflegen kann, aber sich trotzdem einsam fühlt. Aber man muss auch festhalten: Es ist ziemlich verantwortungslos, wie die Generation Z einfach in diesen digitalen Dschungel reingeschmissen wird. 80 bis



© TRISTAN-HORX.COM

Aufgewachsen in der wohl bekanntesten Zukunftsforscherfamilie Europas, hat Tristan Horx schon früh den Perspektiven-Clash des Generations-systems erlebt.

90 Prozent der Jugendlichen ab 14 besitzen ein Smartphone. Und mit diesem Gerät wird die Kindheit beendet. Denn neben der netten App mit den Tanzvideos bekommen die Jugendlichen schnell auch zerbrochene Menschen in Gaza zu sehen. Somit werden sie mit dem Weltschmerz derart früh konfrontiert, dass sich da schnell ein resignativer Pessimismus ausbildet.

Auch am Ostschweizer Personaltag, an dem Sie als Referent auftreten werden, geht es um die Frage der verschiedenen Generationen – bezogen auf die Arbeitswelt. Man liest viel über Konflikte, die wegen der Ansprüche der jungen Generation an ihre Arbeitgeber entstehen. Doch eigentlich sind die Ansprüche der Generation Z nicht anders als jene, welche die Generation Ü50 in jungen Jahren gehabt hat. Was sehen wir denn falsch?

Man hat im Diskurs ein bisschen die Generationen vermischt. Wenn es eine Generation gab, die wirklich diese postmateriellen Tendenzen hatte und die Sinnsuche

für wichtig hielt, dann war das meine Generation, also die Millennials. Wir haben gesagt: Sammle Momente, nicht physischen Besitz. Ein Grossteil unserer Eltern hat gut Kohle gemacht zu dem Zeitpunkt, als wir junge Erwachsene wurden. Es herrschte Wirtschaftswachstum und war – ja – eine « geile Zeit ». Die Generation Z kommt jetzt wieder mit massiven konservativen Tendenzen, und das wird unterschätzt. Medial wird sie auf die woken Klimakleber reduziert, auf alle, die sich irgendwie mit ihrer Sexualität beschäftigen. Aber das ist nicht die Generation Z. Man kann gerade im DACH-Raum etwas Spannendes beobachten: Während junge Frauen immer liberaler werden, werden die jungen Männer massiv konservativer. Hinzu kommt, dass in Krisenzeiten Status und Besitz wieder interessanter werden. Das gilt auch für den Arbeitsmarkt, wo derzeit einfach ein Mangel an jungen Arbeitskräften herrscht. Das ist ein demografisches

Problem und bedeutet nicht, dass die junge Generation einfach mehr chillen und weniger arbeiten möchte. Weil die Jungen «knapp» sind, haben sie eine ganz andere Verhandlungsbasis, als es bei der Boomer-Generation noch der Fall war. Da gab es auf jede Stelle 30 Bewerbungen und man konnte sich die passenden Leute aussuchen. Heute gehen die jungen Leute aus dem Jobinterview raus und können dem Unternehmen sagen, dass es in ihrer engeren Auswahl stehe. Da hat sich also alles um 180 Grad gedreht.

Für viele Firmen ist das eine Situation, mit der sie nur schlecht umgehen können. Wo liegen da die Auswege?

Eine solche Situation gab es noch nie. Dieser demografische Überhang ist aus zweierlei Gründen entstanden. Da ist einmal die Babyboomer-Generation. Diese ist sehr zahlreich – und hat dazu noch eine um 20 Jahre höhere Lebenserwartung. Wir haben es nicht geschafft, unsere Systeme darauf anzupassen. Deswegen sehe ich ein viel grösseres Thema im Verteilungskampf zwischen den Generationen. Die Boomer haben sehr lange und sehr gut gewirtschaftet. Wir leben nun mal – in der Schweiz vielleicht sogar mehr als sonst wo – im Kapitalismus. Kapital generiert mehr Kapital, und der Generationenvertrag besteht eigentlich darin, dass es die nächste Generation mal besser haben soll als die eigene. Aber das gönnt man ihr jetzt nicht. Wenn da nun Forderungen kommen, um weniger arbeiten zu müssen, kontert die ältere Generation einfach mit «Ich hab noch schufoten müssen». Aber wenn ich mal Kinder habe: Sollen die es nicht einmal besser haben als ich? Das ist eigentlich der Anspruch, den ich an die Welt

«Es wird immer weniger Menschen geben, die in Minen oder in Fabriken arbeiten.»

stelle. Das ist doch der zivilisatorische Sinn. Und irgendwie scheint mir, dass da etwas ganz schiefgelaufen ist in der Kommunikation zwischen den Generationen. Aber ich stelle auch fest, dass in den Unternehmen vieles vorwärts geht. Denn die Jungen fordern

ja nicht Dinge, weil sie einfach nur chillen wollen, sondern einfach: Ich will nicht acht Stunden arbeiten, wenn ich etwas in nur vier Stunden erledigen kann. Wir haben die Modelle des Industriezeitalters einfach auf alle Arbeiten übertragen. Weil ein Fließband nicht schneller dreht, brauchen

«Viele Dinge, die jetzt auf dem Arbeitsmarkt schiefgehen, beruhen auf Missverständnissen.»

wir halt Schichten. Aber dasselbe Modell in allen anderen Industrien? Jetzt wundern wir uns, dass dies nicht klappt. Eine weitere Rolle spielt die Flexibilisierung des Arbeitsplatzes. Man kann die Arbeit ja auch portionieren. Denn niemand ist gemacht dafür, acht Stunden vor dem Rechner zu sitzen und Denkarbeit zu machen.

Es gibt aber viele Jobprofile, wo dies nicht geht.

Da sprechen Sie einen wichtigen Aspekt an. Jene Berufe, die mithilfe von KI immer schneller automatisiert werden, sind die, welche hohe Redundanzen haben. Auf der anderen Seite entstehen zusätzliche Berufe, wo eine Flexibilisierung möglich ist. In manchen Ländern sind wir da schon bei 40 oder 60 Prozent. Als Zukunftsforscher sehe ich es als meine Aufgabe an, zu sagen, wohin die Reise geht oder worauf man sich einstellen muss. Aber es wird immer weniger Menschen geben, die in Minen oder in Fabriken arbeiten.

Aber wie bei allen Entwicklungen gibt es auch hier Gewinner und Verlierer. Wie können wir das Potenzial jener Leute abholen, die bisher einen «O815»-Job machten und für die es so schnell keine Alternative gibt?

Da kommen wir zur Diskussion über ein Grundeinkommen. Ich spreche da aber nicht von einem bedingungslosen, sondern von einem «bedingungsvollen» Grundeinkommen. Denn man hat ja eine gewisse Verantwortung gegenüber dem Staat und der Gesellschaft. Denn es darf nicht das Bild entstehen von Leuten, die einfach nicht arbeiten und nur zu Hause rumsitzen. Man muss sich gesellschaftlich an neue Rahmenbedingungen anpassen: Als man früher in Rente ging, war man in der Regel kaum mehr arbeitsfähig. Das hat sich geändert.

60 ist das neue 40, sagt man ja heute...

Genau. Wir sind als Ältere heute viel «jünger». Es ist ja so: Sobald die Kinder ausgezogen sind, lassen es die Eltern noch einmal richtig krachen. Das ging früher nicht. Und

heute, wo Maschinen immer mehr Jobs übernehmen, ist die Produktivität weiter gegeben und das Bruttosozialprodukt stimmt. Vor diesem Hintergrund muss die Frage eines Grundeinkommens angeschaut werden. Muss es denn der Anspruch einer Gesellschaft sein, dass 100 Prozent ihrer arbeitsfähigen Mitglieder beschäftigt sind? Funktioniert eine Gesellschaft wirklich nur dann?

Wird es mehr Menschen geben als Arbeit?

In diese Situation werden wir ganz sicher kommen, ja.

Wo liegen mögliche Auswege aus dieser Situation? Was heisst das beispielsweise für das HRM in einem Betrieb?

Das HR wird nun zum ersten Mal als richtig wichtige Stelle erkannt. Denn jetzt spricht man immer mehr von Soft Skills, die Manager mehr denn je benötigen würden. Mir sagten sie zunächst immer, das hätten sie schon immer so gemacht, dann aber – vielleicht nach ein paar Bierchen – hiess es dann immer: Soft Skills, das sei ja schön und gut, aber Kontrolle ist besser. Aber jetzt werden Umgangsformen und Firmenkultur plötzlich ein Wettbewerbsvorteil. Und das ist sehr gut. Der Druck steigt und der Zwang zu menschlicheren Umgangsformen. Das sind gute Nachrichten! Ferner: Das HRM muss die Rolle eines «Generations-Übersetzers» schaffen. Denn die Kommunikationsschwierigkeiten gewichte ich stärker als mögliche Werteunterschiede zwischen den Generationen. Viele Dinge, die jetzt auf dem Arbeitsmarkt schiefgehen, beruhen auf Missverständnissen. Wenn wir etwa von «Work-Life-Balance» sprechen, haben die ältere und die jüngere Generation einen unterschiedlichen Zugang zu diesem Begriff. Ferner haben junge Frauen in Sachen höherer Ausbildung inzwischen auch in der Schweiz die Männer überholt – es kommt also immer mehr weibliche Kompetenz in den Arbeitsmarkt. Sofort als Kulturtechnik anwenden lässt sich das Reverse Mentoring.

Und das funktioniert wie?

In den meisten Unternehmen gibt es ja die «Seniors». Die sind alle sehr erfahren und weise. Sie zeigen den Jungen, wie die Welt funktioniert. Das ist auch in Ordnung so. Doch an einem oder zwei Tagen im Monat soll das auch mal umgekehrt sein. Da dackelt dann der Chef der jungen Person hinterher und das Unternehmen erfährt durch deren Augen, wo Ineffizienzen liegen oder wo Verbesserungspotenzial besteht. So lernt die ältere durch die jüngere Generation mehr über das Unternehmen – und vielleicht auch über sich selbst. Das erzeugt einen Bindungseffekt, weil man so Vertrauen schafft. Das heisst, dann kündigen junge Leute, denen man ja nachsagt, dass sie nicht mehr so loyal sind wie früher, weniger häufig.

Womit wir beim Thema der Wertschätzung von Mitarbeitenden angelangt sind.

Ja. Und vor allem junge Frauen sind dann schnell weg, wenn sie merken, dass eine Unternehmenskultur noch wie in den 1950er-Jahren gestaltet ist.

Abschlussfrage: Wo sehen Sie als Zukunftsforscher sich selbst in etwa zehn Jahren?

Ganz gerne würde ich dann ein bisschen weniger reisen müssen, ein bisschen mehr selbst denken und weniger vortragen. Ich halte pro Jahr rund 100 Vorträge. Das möchte ich in den nächsten Jahren gerne etwas reduzieren. Aber grundsätzlich möchte ich weiterhin das tun, was ich jetzt tue: eine Art Wanderprediger sein.

Und kommen Ihre «Predigten» beim Publikum auch an?

Die Buchungslage ist im Moment gut ... Man muss die Botschaften je nach Publikum etwas unterschiedlich codieren. So soll man die Boomer durchaus auch dafür loben, was sie alles an tollen Dingen geschaffen haben, und betonen, dass die jungen Generationen nicht alles über den Haufen schmeissen möchten, sondern nur ein wenig anpassen. Wenn ein Generation-Z-Speaker hingehht und sagt, was die vorherigen Generationen alles falsch gemacht haben, löst das natürlich Abwehrreflexe aus. So kommt man nicht zum Ziel. Gemeinsam verschieden sein ist die einzige Formel der Zukunft, die funktioniert.



Personalverantwortliche wie auch CFOs müssen lernen, Daten in nutzbare Erkenntnisse umzuwandeln.

Künstliche Intelligenz im Dienste von CHRO und CFO

Mit künstlicher Intelligenz können Personalverantwortliche die Fähigkeiten der Mitarbeitenden besser verstehen und mit Skills verbinden, die ihre Geschäftsstrategien vorantreiben. Aber auch Finanzverantwortliche sollten datengetriebene Entscheidungen treffen können, die auch nichtfinanzielle KPI miteinbeziehen.

VON FRÉDÉRIC ALRAN

Künstliche Intelligenz (KI) wird eine wichtige Rolle spielen, wie Unternehmen Entscheidungen auf Basis von Echtzeitdaten treffen, ihre Personalpolitik vorantreiben und damit ihre Überlebensfähigkeit in hart umkämpften Märkten sichern. Dies betrifft alle Unternehmensbereiche, aber insbesondere Personal- und Finanzwesen sind gefordert, neue Technologien zu nutzen, um eine

Führungsrolle innerhalb des Unternehmens einzunehmen.

Wie Upskilling in der Ära der KI aussieht

Die Art der Arbeitsplätze ändert sich schnell und damit auch die Qualifikationen für diese Arbeitsplätze. Laut einer Studie von LinkedIn haben sich 25 Prozent der für eine Stelle erforderlichen Fähigkeiten seit 2015 verändert, und diese Zahl wird sich bis 2027 voraussichtlich verdoppeln.

Künstliche Intelligenz spielt dabei eine wesentliche Rolle. Sie verändert aber nicht nur die Fähigkeiten, sondern kann auch genutzt werden, um zu verstehen, welche Fähigkeiten in Zukunft benötigt werden. Generative KI ist zum Beispiel sehr gut darin, Muster in Daten zu erkennen und sie für neue Erkenntnisse zusammenzufassen. Unternehmen nutzen beispielsweise generative KI, um ihre Qualifikationslücken zu erkennen. KI kann die Qualifikationsstrategie eines Unternehmens mit tiefgrei-

fenden Qualifikationsmanagementfunktionen, die in den Kern einer HR-Lösung integriert und in die gesamte Plattform eingebettet sind, beschleunigen. Diese vereinheitlichte, kompetenzbasierte Funktion erweitert HR-Anwendungen und hilft Personalleitern, ihre Belegschaft zu optimieren, die geschäftliche Agilität zu verbessern und die Mitarbeitererfahrung zu steigern, indem sie ihre besten Fähigkeiten einsetzen und ihre Karriere selbst vorantreiben können.

Demokratisierung von Daten und Datenkompetenz

Um die Wachstumsziele des Unternehmens zu erreichen, ist es aber insbesondere wichtig, Datensilos aufzubrechen und Informationen all jenen zugänglich zu machen, die sie benötigen. Denn die Demokratisierung von Daten erlaubt es Mitarbeitenden, zunehmend besser verwertbare Erkenntnisse zu gewinnen, um organisatorische Veränderungen voranzutreiben und so das Wachstum zu fördern. Der Zugriff auf Daten ist jedoch nur ein erster Schritt zum Erfolg. Personalverantwortliche müssen auch lernen, Daten in nutzbare Erkenntnisse umwandeln. Dazu muss die Personalabteilung robustere Analysefunktionen übernehmen, Datenpunkte mit Geschäftsergebnissen verknüpfen und den menschlichen Aspekt hinter den Daten erkennen.

Insgesamt wird Datenkompetenz eine immer wichtiger werdende Fähigkeit darstellen. Sie stellt sicher, dass Personalverantwortliche die riesigen Datenmengen,

die am modernen Arbeitsplatz zur Verfügung stehen, für sich und zum Wohle des Unternehmens nutzen können. Personalleiter sollten deshalb mit Datenspezialisten innerhalb oder ausserhalb des Unternehmens zusammenarbeiten und Schulungsmöglichkeiten für Datenanalyse in Betracht ziehen. Die in Datenkompetenz investierten Ressourcen werden sich in einem zunehmend datengesteuerten Umfeld bezahlt machen und den Personalverantwortlichen zu besseren Ergebnissen verhelfen.



Autor

Frédéric Alran ist Vice President Workday Switzerland. Workday, Inc. ist ein führender Anbieter von Lösungen, die Unternehmen bei der Verwaltung ihrer Mitarbeitenden und Finanzen unterstützen.

www.workday.com

Wie CFOs mit unternehmensübergreifenden Daten arbeiten

Aber nicht nur HR-Verantwortliche können von besserer Datennutzung profitieren. In Zeiten wirtschaftlicher Turbulenzen liegt es oft an den Finanzverantwortlichen, das Unternehmen durch die laufenden Herausforderungen zu steuern und gestärkt aus ihnen hervorzugehen. Trotzdem stützen sich viele CFOs auf rein finanzielle Kennzahlen wie Umsatz, Gewinn und Absatz, die lediglich bestätigen, ob das Unternehmen einen richtigen oder falschen Schritt getan hat. Diese Kennzahlen sind zwar nach wie vor relevant, aber neue Technologien erlauben es, vorausschauender zu arbeiten. Führungskräfte können ihren Fokus auf zukunftsweisende Key Performance Indicators (KPIs) verlagern. Vom Customer Lifetime Value (CLV) über die Nettobindungsrate (NRR) bis hin zur Kundenzufriedenheit können CFOs jetzt eine grössere Bandbreite an nichtfinanziellen Kennzahlen nutzen, um die zukünftige finanzielle Gesundheit und Rentabilität ihrer Unternehmen vorherzusagen.

Das Netz weiter auswerfen

Die Situation ist für Unternehmen, die mit unterschiedlichen Systemen arbeiten, besonders schwierig. Um in unsicheren Zeiten besser planen zu können, müssen die Finanzverantwortlichen von der einmal im Jahr erfolgenden Berichterstattung abrücken. Mithilfe von Tools für die Finanzplanung und -analyse lässt sich ein Echtzeitüberblick über das Unternehmen gewinnen. Wenn das Finanzteam ein besseres Verständnis der aktuellen Situation hat, das eine genauere Modellierung ermöglicht, kann es besser vorhersagen, wie sich künftige wirtschaftliche Schocks auf ein Unternehmen auswirken können.

Anstelle der veralteten statischen bietet eine kontinuierliche Planung Flexibilität durch ständig aktualisierte Pläne und Einblicke mittels einfach zu erstellender und zu wiederholender Was-wäre-wenn-Szenarien. Mit einer kontinuierlichen Planung und rollenden Prognosen kann damit auf der Grundlage neuester Ergeb-

**«Wer nicht erklären kann,
was das Unternehmen von anderen
Arbeitgebern unterscheidet,
hat ein Problem.»**

nisse geplant werden. Das Verständnis von Kennzahlen aus anderen Abteilungen wie etwa Vertrieb, Marketing und Personalwesen ist unerlässlich, um Erkenntnisse zu gewinnen, die in künftige Strategien und Investitionen einfließen. Kurz gesagt, kann eine ganzheitlichere Sicht auf die Daten Finanzleitern helfen, die Gesundheit des Unternehmens besser zu verstehen.

Zu den harten Zahlen kommen

Eine genaue Zukunftsplanung ist nur dann möglich, wenn Personal- und Finanzleiter Zugang zu den richtigen Daten haben. Der CXO-Bericht von Workday zeigt, dass mehr als die Hälfte (52%) der Finanzverantwortlichen angeben, dass begrenzte

und/oder veraltete Informationen die Fähigkeit ihres Teams, genaue Prognosen zu erstellen, beeinträchtigen. Und 42% geben an, dass sie immer noch Entscheidungen aus dem Bauch heraus treffen. Denn sie verfügen zwar über die erforderlichen Daten. Diese sind jedoch in Silos untergebracht, nicht im richtigen Format vorhanden oder sind nicht ohne Weiteres verfügbar. Solche Zahlen sind besorgniserregend, und CFOs müssen einen Weg finden, dieses Problem zu beheben, wenn sie erfolgreich sein wollen. Wenn sie sich bei der Verarbeitung von Daten auf Altsysteme verlassen, wird dies nicht nur das Wachstum behindern, sondern kann auch die Wettbewerbsfähigkeit infrage stellen.

Um den Teams allerdings Zugang zu Kunden- und Betriebsdaten zu gewähren, sind eine starke Data Governance sowie eine unternehmensweite Zusammenarbeit erforderlich. Allzu oft sind sich die Führungskräfte uneinig darüber, wer für bestimmte Kennzahlen zuständig ist, wie sie weitergegeben werden sollen und wer dafür verantwortlich ist. CFOs müssen deshalb die unterschiedlichen Interessengruppen an einen Tisch bringen. IT-, HR- und Finanzteams werden verstärkt zusammenarbeiten müssen, um neue Technologien effektiv zu nutzen und in einem unsicheren Umfeld Geschäftswerte zu schaffen. Die Fähigkeit, Daten zu beschaffen und auszuwerten, um Erkenntnisse zu gewinnen, wird daher genauso gefragt sein wie traditionelle Finanzkenntnisse.

ANZEIGE



Wo Innovation auf Expertise trifft: Ihre Weiterbildung am KMU-HSG.

Der nächste Infoabend
findet am 3. September 2024
in St. Gallen statt.

Informationen und Anmeldung unter
kmuhsch.ch/infoanlass



Mario Bruderer
VRP, Bruderer Bau AG
Absolvent Intensivstudium
KMU (DAS)

Nachhaltige Resilienz gegen Burn-out

Stress und Burn-out sind in der Arbeitswelt weit verbreitet, wie der Stresstest von Mind Switch zeigt. Chronische Stresssymptome verursachen nicht nur viel Leid bei den Betroffenen, sondern auch hohe Kosten in den Unternehmen. Mind Switch setzt auf ein Resilienz-Programm, das an den persönlichen Denk- und Verhaltensmustern arbeitet.

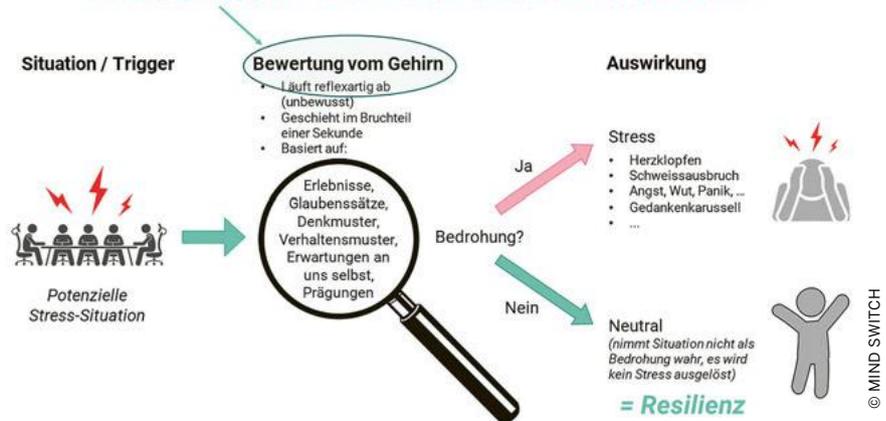
VON FABRICE MÜLLER

Bis jetzt haben gegen 14 000 Personen am sogenannten Stresstest zur Einschätzung des persönlichen Stresslevels des Zuger Start-ups Mind Switch teilgenommen. Rund die Hälfte der Personen, welche die 23 geschlossenen Fragen innerhalb von fünf bis zehn Minuten beantwortet haben, leiden laut Mind Switch unter chronischem Stress. Dass das Stressniveau heute deutlich höher ist als noch vor zehn Jahren, zeigt auch der Job-Stress-Index, der das durchschnittliche Verhältnis von arbeitsbezogenen Belastungen und Bewältigungsmöglichkeiten (Ressourcen) der Erwerbstätigen in der Schweiz abbildet und somit als Stress-Mittelwert der Schweiz gelten kann. Die repräsentative Befragung von 3022 Erwerbstätigen zwischen 16 und 65 Jahren wurde im Februar 2022 im Rahmen einer seit 2014 regelmässig von Gesundheitsförderung Schweiz in Zusammenarbeit mit der Universität Bern und der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften (ZHAW) durchgeführten Erhebung gemacht.

Die Summe mehrerer Faktoren

Mit den steigenden Stressfaktoren wird die Gefahr eines Burn-outs in breiten Bevölkerungsschichten zur Realität. Burn-out macht sich meist durch Depressionen oder

MindSwitch®: Stressreduktion an der Ursache



Gemäss Mind Switch sind es persönliche Prägungen und Verhaltensmuster, die die Stress-Resistenz von Menschen beeinflussen.

Struktur und Ablauf des Resilienz-Programms



Struktur und Ablauf des Resilienz-Programms.

Autor

Fabrice Müller ist freischaffender Journalist in Stein AG.

> journalistenbuero.ch

Erschöpfungs- und Angstzustände bemerkbar; hinzu kommen psychosomatische Symptome wie Schlafstörungen, Verdauungsprobleme, Herzklopfen oder Kopf- und Rückenschmerzen. Die Auslöser dafür reichen von chronischem Stress am Arbeitsplatz, steigendem Leistungsdruck bis zu privaten Konflikten, wie Pascal Bartosch, CEO der Firma Mind Switch in Baar ZG, informiert. Mind Switch entwickelte

ein neues Resilienz-Programm, das Betroffenen bei der Stressreduktion oder bei notwendigen Verhaltensänderungen im Rahmen eines Burn-outs unterstützen soll. «Meist ist es die Summe mehrerer Herausforderungen und Faktoren, die schlussendlich zu einem Burn-out führen», stellt Pascal Bartosch fest. Die Haupttreiber von chronischem Stress und Burn-out liegen tiefer, als oft angenommen, erklärt Pascal Bartosch, CEO der Firma Mind Switch. Persönliche Verhaltensmuster wie Perfektionismus und der rasche gesellschaftliche und technologische Wandel seien wesentliche Faktoren. «Diese Belastungen intensivieren sich, da wir in einer Welt leben, die durch Digitalisierung, Globalisierung und technischen Fortschritt immer schneller wird. Die ständig steigenden Anforderungen zwingen uns dazu, uns kontinuierlich anzupassen, was unweigerlich zu erhöhtem Stress führt.»

Rund 100 000 Franken pro Fall

Gemäss Gesundheitsförderung Schweiz können Stress und Burn-out dazu führen, dass die Produktivität von Erwerbstätigen reduziert ist, entweder durch Abwesenheit aufgrund von Krankheit (Absentismus) oder durch Anwesenheit trotz eingeschränkter Leistungsfähigkeit (Präsentismus). Dies verursacht Produktivitätsverluste von durchschnittlich 14,9 Prozent der Arbeitszeit. In den letzten 15 Jahren hat sich die Arbeitsunfähigkeit aufgrund von Burn-out versiebenfacht. Die Kosten für Firmen pro Burn-out-Fall betragen schnell über 100 000 Franken. Würde man – beispielsweise mithilfe von Massnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) – für alle Erwerbstätigen in der Schweiz ein zumindest ausgeglichenes Verhältnis von Belastungen und Ressourcen erreichen, könnte die Schweizer Wirtschaft das ökonomische Potenzial von rund

ANZEIGE



Universität St. Gallen

Executive School of Management,
Technology and Law

INFO-
ANLÄSSE
online

4. September 2024
7. Oktober 2024

«Fühlen Sie sich sicher in Rechtsfragen?»

Der **Studiengang Wirtschaftsrecht für Manager (WRM-HSG)** führt Nichtjuristen:innen in die wichtigsten Gebiete des Wirtschaftsrechts ein.

Starten Sie mit dem Modul Ihrer Wahl:

- Gesellschaftsformen und Corporate Governance, 14.-18. Okt. 2024
- Unternehmenswachstum und Wettbewerb, 03.-07. März 2025

lam.unisg.ch/wrm





© ZVG / MIND SWITCH

Pascal Bartosch,
CEO von Mind
Switch.

6,5 Milliarden Franken (2020: 7,6 Milliarden Franken) ausschöpfen. Eineinhalb Milliarden liessen sich durch die Reduktion von Absentismus und fünf Milliarden Franken durch die Reduktion von Präsentismus wieder zur Produktivität beitragen.

Verbreitung von BGM in der Schweiz

Knapp 75 Prozent der Schweizer Betriebe mit 50 oder mehr Mitarbeitenden setzen heute Massnahmen im Rahmen eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BMG) um, 26 Prozent davon sogar systematisch, wie eine repräsentative Umfrage zum Engagement der Betriebe für die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden zwischen 2016 und 2020 von Gesundheitsförderung Schweiz ergeben hat. BGM wird offenbar umso systematischer umgesetzt, je grösser der Betrieb ist. Seit 2016 hat sich der Umsetzungsgrad von BGM aber in mittleren Unternehmen (100 bis 249 Mitarbeitende) signifikant erhöht, während er bei kleinen (50 bis 99 Mitarbeitende) und grossen Unternehmen (250 oder mehr Mitarbeitende) laut Gesundheitsförderung Schweiz etwa gleich geblieben ist. Die Steigerung des Wohlbefindens und der Zufriedenheit der Mitarbeitenden (68 Prozent) und die Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität (56 Prozent) werden als sehr wichtige Gründe angegeben, um sich für BGM zu engagieren. Beide Gründe haben in ihrer Bedeutung gegenüber 2016 zugenommen, wie Gesundheitsförderung Schweiz informiert. Das Senken

von Absenzenraten (58 Prozent) ist seit 2016 ein wichtiger Grund für BGM geblieben.

Denk- und Verhaltensmuster

Doch weshalb steigt die Zahl der Burn-out-Betroffenen, obwohl immer mehr Unternehmen in die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden investieren? «Dass jemand unter einem Burn-out leidet, hat meist mit den persönlichen Prägungen und Mustern zu tun», erklärt Pascal Bartosch von Mind Switch. Das heisst: Die Art, wie ein Mensch mit Belastungen und Stress umgehen kann, entscheide letztendlich darüber, ob er in ein Burn-out gerät oder nicht.

Es reiche deshalb nicht, nur an den Symptomen zu arbeiten. Ansonsten laufen die Betroffenen Gefahr, bei der Rückkehr in den Arbeitsprozess schon nach kurzer Zeit

wieder an ihre Grenzen zu kommen. «Deshalb setzen wir mit unserem Resilienz-Programm bei den persönlichen Prägungen und Mustern an. Ziel ist es, Schritt für Schritt die individuellen stressfördernden Denk- und Verhaltensmuster

abzubauen», betont Pascal Bartosch. Denn der wirkliche Hebel zu weniger Stress liege nicht in der Vermeidung von stressauslösenden Situationen oder dem Reduzieren von bereits entstandenem Stress, sondern eindeutig in der Veränderung der Art und Weise, wie das Gehirn Situationen bewertet und auf sie reagiert. Das Resultat sei, so Pascal Bartosch, künftig auf gleiche Situationen mit viel weniger Stress bzw. neutral zu reagieren. Somit brauche man

«Die Kosten für Firmen pro Burn-out-Fall betragen schnell über 100 000 Franken.»

weniger Energie für denselben herausfordernden Alltag. «Man kann wieder problemlos abschalten und fühlt sich nicht mehr vom Stress kontrolliert.»

Wirkung auf der unbewussten Ebene

Konkret arbeitet Mind Switch mit einem individuell zugeschnittenen Training, das aus wöchentlichen Coaching-Sitzungen sowie einer Resilienz-App besteht. Während acht bis zwölf Wochen werden die Betroffenen von einem Resilienz-Coach eng begleitet. Ausserdem arbeiten sie während 20 bis 30 Minuten pro Tag über die App an ihren eigenen Emotions-, Denk- und Handlungsmustern. Bereits nach drei bis vier Wochen sollte, so Pascal Bartosch, im Umgang mit stressauslösenden Situationen eine markante Verbesserung der Situation eintreten. Die Methode wirke vor allem auf der unterbewussten Ebene, sichtbar gemacht an der Wirkung auf die Amygdala; sie gilt als Stress- und Angstzentrum im Gehirn und ist für die Verarbeitung von Emotionen wie Stress und Angst zuständig. Studien haben laut Pascal Bartosch gezeigt, dass die Amygdala bei chronischem Stress und Burn-out eine signifikant erhöhte Aktivität aufweist. Diese gesteigerte Aktivität deute darauf hin, dass der Körper sich dauerhaft in einem Zustand der Alarmbereitschaft befinde, was einen anhaltenden Stresszustand signalisiere. Das Mind-Switch-Resilienz-Programm eigne sich als Prävention für Menschen mit ersten Burn-out-Symptomen sowie für bereits krankgeschriebene Mitarbeitende. Über den Selbsttest lasse sich eruieren, in welcher Situation sich eine Person befinde und wie hoch die Gefahr eines Burn-outs sei.

Nachhaltige Wirkung

Die Wirkung der Mind-Switch-Technologie auf die Amygdala konnte gemäss Pascal Bartosch mit Hirn-Scans nachgewiesen werden. «Wir konnten zeigen, dass durch Mind Switch die Aktivität in der Amygdala in kurzer Zeit signifikant reduziert wird. Zudem haben die Hirn-Scans gezeigt, dass dieser Effekt nachhaltig ist und nach sechs Monaten und weiterem Training noch verstärkt werden konnte.» Diese Veränderungen in der neuronalen Struktur führen offenbar zu einer dauerhaften Stressreduktion sowie einer erhöhten Resilienz.

Im Gespräch mit Andrea Rutishauser, Studienleiterin CAS in Advanced Leadership für wirkungsorientierte Transformation, Zürich

Frau Rutishauser, was macht das CAS in Advanced Leadership für wirkungsorientierte Transformation so einzigartig?

AR: Unsere Arbeit am BWI zeigt uns sehr deutlich, wie viel heute von Führungspersonen erwartet wird. Alles sofort, immer schneller, höchst flexibel und dann auch noch menschlich und ergebnisorientiert. Zum vertieften Lernen und für die persönliche Entwicklung bleibt sehr wenig Zeit. Unser CAS konzentriert sich auf die Person in der «Führungsperson». Ziel ist es, Führungskräfte durch Selbstreflexion und sehr praxisorientiertes Erfahrungslernen in ihrer Selbstwirksamkeit zu stärken und damit auch die organisatorische Resilienz zu fördern.

Das klingt sehr vielversprechend. Welche Herausforderungen sollen die Teilnehmenden mit diesem CAS meistern können?

AR: Unsere Teilnehmenden sollen in der Lage sein, den Anforderungen des permanenten Change in der modernen Arbeitswelt fundiert und gelassen zu begegnen. Dafür braucht es ein tiefes Verständnis davon, wie Führung Kollaboration ermöglicht, Resilienz im Team und in der Organisation fördert, kontinuierlichen Wandel fest in der Teamkultur verankert sowie die Integration von Co-Kreation und künstlicher Intelligenz im Alltag ermöglicht. Gleichzeitig ist es wichtig, dabei auch zu sich selbst gut Sorge zu tragen. Es geht uns um ein ganzheitliches Verständnis von Führung.

Das klingt nach einem umfassenden Programm. Welche Zielgruppe spricht das CAS an?

AR: Unser CAS richtet sich an Interessierte aus verschiedensten Branchen und Bereichen. Ob aus Grossunternehmen, KMU, Start-ups oder sonstigen Organisationen – wichtig ist, dass die Teilnehmenden bereits über einige Führungserfahrung verfügen und den Anspruch haben, durch ihre Arbeit nicht nur für ihr Team, sondern auch für ihre Organisation Wirkung zu erzielen.

Das CAS ist ein Gemeinschaftsprojekt der Fachhochschule Graubünden (FHGR) und des Beratungs- und Weiterbildungsinstituts BWI.

AR: Ja genau. Beide Institutionen arbeiten eng mit verschiedensten Organisationen zusammen und haben erkannt, dass es im Vergleich zum bestehenden Bildungsangebot eine etwas andere,



Andrea Rutishauser, CEO BWI

© CHRISTOPH KÜENZLI

fortgeschrittene Führungsweiterbildung braucht. Die FHGR und das BWI ergänzen sich gut: Die Fachhochschule bringt wissenschaftliche Konzepte und Theorien ein und das BWI stellt mit langjähriger Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Unternehmen den direkten Praxisbezug sicher.

Abschliessend, was würden Sie potenziellen Interessentinnen und Interessenten mit auf den Weg geben?

AR: Dieses CAS ist für alle Personen in Führungsrollen, die ihre Selbstwirksamkeit stärken und ihre strategischen wie performanceorientierten Aufgaben gelassener und weitsichtiger angehen möchten. Dabei sollen sie Konzepte und Ideen für ihre unmittelbare Arbeitsrealität mitnehmen können, während sie gleichzeitig ihre persönliche Weiterentwicklung fördern.

Vielen Dank für dieses aufschlussreiche Gespräch und alles Gute für das CAS.

Weiterführende Informationen und Online-Informationsveranstaltungen:



FH GR Fachhochschule Graubünden
University of Applied Sciences



www.bwi.ch



KI: Gamechanger im Bildungsbereich?

Was kommt da noch auf uns zu? Das fragen sich aktuell viele im HR- und Bildungsbereich tätige Personen angesichts der vielen KI-Tools, die auf den Markt geworfen werden. Klar ist nur: Personalarbeit und -entwicklung werden sich verändern.

VON SABINE PROHASKA

Die Weiterbildungsbranche steht an der Schwelle zu einer beispiellosen Revolution, in der die künstliche Intelligenz (KI) das individuelle Lernen neu definieren und gestalten wird. Obwohl eine genaue KI-Definition noch fehlt, erleben wir bereits heute, wie generative KI-Systeme beeindruckend mit Menschen interagieren und für sie komplexe Aufgaben mit einer bisher unvorstellbaren Präzision und Geschwindigkeit ausführen. Ein Paradebeispiel hierfür ist ChatGPT, ein System, das nicht nur komplexe Textgenerierungsaufgaben bewältigt, sondern auch die Fähigkeit besitzt, die Umgebung des Nutzers zu erkennen und sprachlich mit ihm zu interagieren. Beim Erkunden der vielen KI-Anwendungsmöglichkeiten sollten wir jedoch nie vergessen, dass diese Technologie auch das Risiko einer Totalüberwachung in sich birgt.

Digitale Lernassistenten: Die Zukunft der Weiterbildung?

Eine der für den Bildungsbereich interessantesten Neuerungen ist das Entstehen digitaler Lernassistenten, die den Lernenden rund um die Uhr zur Verfügung stehen und sie beim Lernen unterstützen. Ihr

Einsatz wird das Lernen revolutionieren, unter anderem weil sie den Lernenden ermöglichen, zeit- und ortsunabhängig mit einem persönlichen digitalen Tutor zu interagieren, der sie durch den Lernprozess führt.

Ein mögliches Weiterbildungsszenario ist: Die Mitarbeitenden der Unternehmen organisieren künftig ihr Lernen mithilfe digitaler Lernassistenten weitgehend

selbst – bequem und bedarfsorientiert. Ergänzend dazu finden (Erfahrungs-) Austauschrunden der Lernenden statt, die von Trainern moderiert werden. Damit wäre das klassische Berufsbild des Trainers als Wissensvermittler passé.

An seine Stelle würde das eines Lernbegleiters treten, der Coaching-Skills braucht.

Neuaufrichtung der Bildung: Vom Fachwissen zur KI-Kompetenz

Derzeit gibt es noch keine aussagekräftigen Studien über den praktischen Einsatz von KI im Weiterbildungsbereich. Klar ist jedoch, dass es in der Ära der künstlichen Intelligenz immer wichtiger wird, den Fokus der (Weiter-)Bildung von der reinen Wissensvermittlung hin zur Schulung im Umgang mit KI zu verlagern, denn: Die traditionellen Lehrmethoden, die primär auf eine Weitergabe von Fachwissen ab-

**«Die
KI-Verwendung
im Bildungsbe-
reich wirkt
viele didaktische
Fragen auf.»**

Learning >

Learn the basics and build your own web page!

START



SCALABLE



DISPLAY PROPERTIES



EASY STYLE



Handlungsempfehlungen für Weiterbildner und Personalentwickler

1. **Entwicklung von KI-Kompetenzen:** Trainer und Personalentwickler sollten dringend den Umgang mit KI-Technologien lernen, um sicherzustellen, dass ihre Angebote weiterhin relevant und effektiv bleiben.

Fördern Sie eine kritische Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten und Grenzen der KI, um ein tieferes Verständnis und eine reflektierte Nutzung dieser Technologien zu fördern.
2. **Integration von KI in den Lernprozess:** Nutzen Sie KI-Tools zum Entwickeln personalisierter Lernpfade und zum Unterstützen der Lernenden, um ein effizienteres und individuelleres Lernumfeld zu schaffen. Überdenken Sie die traditionellen Designs und Methoden und integrieren Sie KI-Tools in den Lernprozess.

5. **Aktive Auseinandersetzung mit den neuesten Entwicklungen:** Ermutigen Sie Unternehmen, Mitarbeitende und Bildungseinrichtungen, Ressourcen zur Verfügung zu stellen, um mit den neuesten Entwicklungen in der KI-Technologie zu experimentieren und sich kontinuierlich weiterzubilden, um auf dem Laufenden zu bleiben.
3. **Rechtliche und ethische Überlegungen im Auge behalten:** Bleiben Sie up to date, was die Entwicklung von Richtlinien und ethischen Fragen im Zusammenhang mit der Verwendung von KI im Bildungsbereich betrifft. Regen Sie Diskussionen für den Umgang damit im Unternehmen an. Betonen Sie die Bedeutung des Datenschutzes und der Sicherheit bei der Nutzung von KI-Tools und schulen Sie die Lernenden in den besten Praktiken zum Schutz sensibler Informationen.

6. **Interdisziplinäre Zusammenarbeit fördern:** Setzen Sie auf Zusammenarbeit zwischen Fachleuten aus verschiedenen Bereichen (wie Informatik, Pädagogik, Psychologie usw.), um multidimensionale und effektive Lernprogramme zu entwickeln, die die Vorteile der KI optimal nutzen.
4. **Kritische Auseinandersetzung mit KI fördern:**

7. **Globale Perspektiven einbeziehen:** Berücksichtigen Sie globale Perspektiven und Entwicklungen im Bereich der KI, um ein umfassendes Bild der aktuellen Trends und Möglichkeiten zu erhalten.

zielen, bereiten die Lernenden nicht mehr adäquat auf die Herausforderungen in der modernen Arbeitswelt vor. Deshalb müssen sich auch die in der beruflichen Weiterbildung tätigen Personen fragen, welche Kompetenzen sie in Zukunft brauchen, denn: Ihre Funktion ist es, Menschen für die künftige Arbeitswelt zu qualifizieren; also eine Welt, in der KI-Systeme nahezu omnipräsent sein werden.

Optimistisch betrachtet, können sich die Menschen bzw. Mitarbeitenden künftig beim Weiterbilden weitgehend darauf konzentrieren, ihre Problemlösekompetenz zu entwickeln sowie ihre Fähigkeit, die KI-Tools effektiv zu nutzen, die sie beim Lernen und Arbeiten unterstützen. Und bei

«Keinesfalls sollten die Profis im HR-Bereich die Lernfähigkeit der KI-Systeme unterschätzen.»

ihrer Arbeit könnten sie sich weitgehend auf deren komplexere und kreativere Aspekte konzentrieren, weil ihnen KI-Systeme viele (Teil-)Aufgaben abnehmen. Studien zeigen jedoch: Die KI schneidet in Sachen Kreativität – zumindest bei den klassischen Kreativitätstests – zuweilen sogar besser als der Mensch ab. Deshalb ist die Frage aktuell noch weitge-

hend ungeklärt, wie sich künftig die Arbeitsteilung zwischen Mensch und KI real gestaltet.

Viele didaktische Fragen sind noch ungeklärt

Die KI-Verwendung im Bildungsbereich wirft viele didaktische Fragen auf. So zum Beispiel, wie künftig Tests durchgeführt werden. Zurzeit stehen die Profis im Weiterbildungsbereich vor der Herausforderung, passende Use Cases für den KI-Einsatz in ihrem Arbeitsbereich zu identifizieren, denn aktuell werden zwar viele neue Tools vorgestellt, es fehlen aber zumeist noch Fallbeispiele, wie diese effektiv in der Aus- und Weiterbildung genutzt werden können. Der Grund: Die im Bildungsbereich tätigen Personen werden aktuell sozusagen von der Tool-Entwicklung überrollt. Sie kommen kaum nach, die Tools auszuprobieren und zu reflektieren, wie sie diese effektiv nutzen könnten.

KI-Einsatz im Coaching-Bereich

Im Coaching-Bereich werden künftig vermutlich verstärkt Chatbots mit künstlicher Intelligenz zum Einsatz kommen. Diese Programme sind heute schon zu einer menschenähnlichen Kommunikation fähig. KI-Coaching-Bots können zum Beispiel im Vorfeld der Coachings eingesetzt werden, um die Anliegen der Klienten zu präzisieren. Sie können – mit Coaching-bezogenen Informationen und Fallbeispielen gefüttert – zudem als ständig verfügbare

Ansprechpartner der Coaches im Lern- und Entwicklungsprozess fungieren.

Derzeit fehlen den Bots jedoch noch die menschliche Empathie und die Fähigkeit, Gefühle zu verstehen. Deshalb haben sie aktuell noch primär eine den Coach bzw. Coaching-Prozess unterstützende Funktion. Keinesfalls sollten die Profis im HR-Bereich aber die Lernfähigkeit der KI-Systeme unterschätzen. Erste diesbezügliche Studien zeigen: KI-Systeme können heute bereits die nonverbale Kommunikation von Menschen lesen. Beim Einschätzen ihrer Körpersprache sind sie meist ebenso gut wie Coaches; beim Wahrnehmen solcher Micro-Expressionen wie flüchtiger Gesichtsausdrücke, die zum Beispiel solche Emotionen wie Angst, Trauer, Freude und Überraschung signalisieren, oft sogar präziser. Von gesicherten Befunden kann man in diesem Kontext aber noch nicht sprechen.

KI-Einsatz im HR-Bereich

Im HR-Bereich finden zunehmend auch KI-basierte Spracherkennungssysteme Anwendung, die aus der Sprache von Menschen Rückschlüsse auf deren Persönlichkeitsmerkmale ziehen. Firmen wie Precire entwickeln Softwareprogramme, die sprachliche Muster analysieren, um etwa in Bewerbungsverfahren Persönlichkeitsprofile zu erstellen. Diese Analysen basieren auf einem Datensatz psychologischer Tests und zugehöriger Sprachproben, wobei spezifische Wortverwendungen und -kombinationen bestimmten Persönlichkeitstypen zugeordnet werden. Diese Nutzung wird auch kritisch gesehen. Bemängelt wird unter anderem, dass aus psychologischer Sicht nur eine schwache Verbindung zwischen Sprachgebrauch und Persönlichkeitseigenschaften besteht.

Dessen ungeachtet, nutzen immer mehr Unternehmen solche Tools in ihren Personalauswahlverfahren, da eine entsprechende Vorauswahl der Bewerber Zeit und Geld spart. Vereinzelt kommen sogar bereits Systeme zum Einsatz, die ausser der Stimme und Sprache der Bewerber per Video auch deren Haltung, Gestik und Mimik analysieren.

Aktuell wird eine Flut von KI-Systemen und -Tools auf den Markt gebracht. Ein Ende der Neuerungen ist nicht in Sicht. Die KI-Entwicklung schreitet so schnell voran, dass es für Weiterbildner nahezu unmöglich ist, mit ihr Schritt zu halten. Deshalb sollten die Unternehmen ihren HR-Bereichen die nötigen Ressourcen zur Verfügung stellen, um mit KI zu experimentieren und sich mit den neuesten Entwicklungen auseinanderzusetzen.

Wird die KI die Aus- und Weiterbildner ersetzen?

Erste Studien zeigen, die Kooperation Mensch/KI führt im Betriebsalltag oft zu besseren Arbeitsergebnissen. Sie kann zudem eine Arbeitserleichterung für die Mitarbeitenden sein; sie kann aber auch die menschliche Arbeitskraft überflüssig machen. Deshalb ist das Thema Vertrauen beim künftigen KIEinsatz in Unternehmen nicht nur im Weiterbildungsbereich von entscheidender Bedeutung: Erleben die Mitarbeitenden die Tools als Unterstützung oder als Kontrollinstanz oder gar existenzielle Bedrohung? Deshalb hängt es stark vom Vorgehen der Unternehmen beim Einführen der KI-Systeme ab, inwieweit diese bei den Mitarbeitenden auf Akzeptanz stossen.

In vielen Bereichen der Unternehmen nehmen heute bereits KI-Systeme zuvor menschliche Tätigkeiten wahr. Im Bereich Aus- und Weiterbildung ist es zurzeit jedoch noch unklar, inwieweit die KI-Technik Auswirkungen auf die Beschäftigungssituation der in ihm tätigen Personen haben wird. Klar ist aber bereits, ihre Rolle wird sich wandeln, unter anderem, weil künftig KI-Tools gewisse (Teil-)Aufgaben von ihnen wie das Erstellen und Analysieren von Trainingsunterlagen und Begleiten der Lernenden im Lernprozess partiell übernehmen werden und sich mithilfe der Digitaltechnik, zu der auch die KI zählt, ganz neue Lernarchitekturen schmieden lassen.

Generell gilt: Die Transformation der Bildungslandschaft nicht nur in den Unternehmen wird so umfassend sein, dass sich die in ihr tätigen

Personen mit ihr intensiv befassen müssen, um auch mittel- und langfristig attraktive Arbeitskräfte bzw. Dienstleister zu bleiben.

Beim KI-Einsatz ist Europa nicht der Trendsetter

Dabei gilt es auch, über den sprichwörtlichen Tellerrand hinauszuschauen, denn Europa ist im Bereich der KI-Nutzung beispielsweise weit hinter den USA zurück. Generell gilt: Während man in Europa, wenn es um Nutzung der KI geht, meist eher auf die Risiken blickt, versuchen die USA, deren Potenzial voll auszuschöpfen. Deshalb lohnt sich für Weiterbildner und HR-Profis oft ein Blick über den «grossen Teich», um ein Gespür dafür zu entwickeln, welche Veränderungen noch auf uns zukommen und was wir tun sollten, damit unsere Arbeit aus Unternehmenssicht auch künftig relevant und effektiv ist.



Autorin

Sabine Prohaska ist Inhaberin des Beratungsunternehmens seminarconsult prohaska, Wien, das unter anderem Online- und Blended-Learning-Trainer ausbildet. Die Autorin mehrerer Fachbücher unterstützt Unternehmen beim Entwickeln einer neuen Lernkultur in ihrer Organisation.

> seminarconsult.at

«Die Kooperation Mensch/KI führt im Betriebsalltag oft zu besseren Arbeitsergebnissen.»

Der Weg zum passenden Weiterbildungsangebot

Gut ausgebildete Mitarbeitende mit hoher Verbundenheit zum Arbeitgeber sind ein äusserst wertvoller Wettbewerbsfaktor und angesichts zunehmenden Fachkräftemangels immer bedeutender für Unternehmen aller Branchen. Passende Weiterbildungsangebote zu finden ist aber nicht immer einfach.

VON ANJA ZIMMERMANN
UND SEBASTIAN HUBER

Weiterbildungsmöglichkeiten zu bieten ist nicht nur für die Kompetenzentwicklung von Mitarbeitenden zentral, sie tragen auch zur Bindung bei. Dabei stellt die Wahl der Weiterbildung bei der Vielzahl der Angebote häufig eine Hürde dar.



© GETTY IMAGES / HOCHSCHULE LUZERN

Die Qual der Wahl

Sucht man im Internet nach «Weiterbildung im Bereich Wirtschaft» an Schweizer Fachhochschulen, steht der Weiterbildungssuchende vor rund 1500 Weiterbildungslehrgängen – keine gute Suchstrategie. Die zentrale erste Frage ist die nach dem Anlass, der Motivation und dem erhofften Nutzen der Weiterbildung. Wird sie vom Arbeitgeber gefordert, um beispielsweise eine Teamleitung zu übernehmen, ist die Suche schnell eingegrenzt. Hat man selbst das Bedürfnis nach Weiterbildung und liegt die letzte bereits einige Jahre zurück, muss klar werden, wozu sie dienen soll. Weiterbildungsmotive sind nicht homogen, wie eine Studie zum Bildungsnutzen der Hochschule Luzern – Wirtschaft zeigt. Neben dem Aufbau von Fachkompetenz und der Vorbereitung auf berufliche Herausforderungen steht an dritter Stelle der Aufbau des beruflichen Netzwerkes.

Fragen, die man stellen und beantworten sollte

Abhängig von der eigenen Motivation, sind weitere Fragen zu klären: Wie lange soll

Wie und wo sich weiterbilden? Viele Fragen gilt es da zu klären.

Autorin und Autor

Anja Zimmermann (Dozentin, Coach & Programmleiterin) sowie Sebastian Huber (Dozent, Programmleiter und Leiter Weiterbildung) leiten am Institut für Betriebs- und Regionalökonomie (IBR) der Hochschule Luzern – Wirtschaft verschiedene CAS- und MAS-Programme und beraten potenzielle Teilnehmende auf dem Weg zum persönlich und beruflich passenden Weiterbildungsangebot.

> hslu.ch/ibr-weiterbildung

die Weiterbildung dauern – ein fünfjähriger Kurs, ein CAS mit meist 6 bis 8 Monaten Dauer sowie 450 Stunden Workload (15 ECTS-Punkte) oder ein zweijähriges EMBA? Werden ECTS-Punkte vergeben (an Universitäten und FH ist dies der Fall) und welche Möglichkeiten der Anrechnung und Anschlussweiterbildungen bestehen? Wie lässt sich die Weiterbildung mit der beruflichen Tätigkeit vereinbaren – Unterricht tageweise, am Abend oder Wochenende; online oder vor Ort? Präsenzunterricht mit innovativen Didaktikformaten sind für die parallele Entwicklung von

Fach- und Sozialkompetenzen und mit Blick auf den Aufbau eines beruflichen Netzwerkes zu präferieren. Auch die Frage, mit wem man lernt und wer den Lernprozess wie begleitet, sollte vor dem Entscheid klar sein. Heterogen zusammengesetzte Lernteams sind häufig lernförderlicher als der Austausch innerhalb der eigenen Branche. Teilnehmendenzahl, Art der Leistungsnachweise (transferorientiertes Gruppenlernprojekt oder individuelle Prüfungsleistungen) sowie geforderte Ein-

gangskompetenzen sind weitere Indikatoren für die Interaktionsqualität, die eine Weiterbildung erwarten lässt.

Nicht im Alleingang entscheiden

Damit eine Weiterbildung gelingen kann, ist die fachliche und persönliche Unterstützung des Arbeitgebers unabdingbar. Bietet die Personalabteilung Beratung an, lohnt es sich, diese gemeinsam mit dem Vorgesetzten in Anspruch zu nehmen. Der Austausch mit Berufskollegen/-innen hinsichtlich Qualität des Anbieters oder des Angebots sowie der Belastung, die eine Weiterbildung mit sich bringt, kann Unsicherheiten abbauen. Externe Beratung wird an unterschiedlichen Stellen angeboten, vielfach bieten Hochschulen eine produktunabhängige Weiterbildungsberatung an. Weiterbildung ist meist auch eine anspruchsvolle Zeit für das private Umfeld. Die Vereinbarkeit von Beruf, Weiterbildung und Privat-/Familienleben frühzeitig sicherzustellen schafft den notwendigen Raum für die eigene Entwicklung.

Weiterbildungsstudie des SVEB

Kleine Unternehmen in der Schweiz schätzen Weiterbildung als relevant für den Unternehmenserfolg ein. Dies zeigt die im April 2024 publizierte Studie «Bedeutung und Umsetzung von Weiterbildung in KMU» des Schweizerischen Verbandes für Weiterbildung (SVEB).

Die Studie basiert auf einer quantitativen Befragung von 386 KMU mit 2 bis 50 Mitarbeitenden sowie 10 qualitativen Interviews mit KMU-Verantwortlichen. Sie zeigt, dass viele KMU der Weiterbildung eine grosse Bedeutung zuschreiben. Fast 90 Prozent erachten sie als wichtig für den Unternehmenserfolg. Zudem ist sie bei einer Mehrheit Bestandteil des Unternehmensbudgets und der Strategie. Auch die Mitarbeitenden werden von rund drei Vierteln der KMU als weiterbildungsmotiviert beschrieben. Dennoch nehmen die Mitarbeitenden in mehr als der Hälfte der KMU nur selten an Weiterbildung teil. Insbesondere gering qualifizierte Mitarbeitende weisen eine tiefe Weiterbildungsaktivität auf. Weiter weisen die Ergebnisse darauf hin, dass der Weiterbildungsbedarf in kleinen Betrieben teils nicht gedeckt wird. So sieht sich ein Drittel der KMU daran gehindert, (mehr) Weiterbildungen umzusetzen. Gründe dafür sind gemäss Angaben der KMU-Verantwortlichen primär fehlende finanzielle und zeitliche Ressourcen oder ein Mangel an geeigneten Weiterbildungen. Fast die Hälfte der KMU erachtet es als schwierig, ihren künftigen Kompetenzbedarf einzuschätzen. Und da die meisten Betriebe nur Weiterbildungen einplanen, wenn sie einen konkreten Nutzen dahinter sehen, entspricht ihre Weiterbildungsaktivität potenziell nicht dem effektiven Bedarf.

Quelle:
SVEB / www.alice.ch

Kleinstbetriebe: Sich um zeitgemässe Weiterbildung kümmern!

Um die neuen Herausforderungen, beispielsweise Digitalisierung oder Cybersicherheit, erfolgreich zu bewältigen, muss man sich der Theorie dieser Themen stellen.

VON DANIEL TSCHUDY

Konzerne verfügen meistens über interne Ressourcen, die sich um die Weiterbildung der eigenen Mitarbeitenden kümmern. Entweder identifiziert die Personalabteilung als Teil der laufenden Qualitätskontrolle gewisse Schwächen oder Wissenslücken einzelner Angestellter – und schlägt dann entsprechende Ausbildungen vor. Oder es sind die Abteilungsleiter, die erkennen, was einem ganzen Team fehlt und wo man ansetzen könnte.

Weniger Weiterbildungen in kleineren Unternehmen

Für kleine und mittelständige Unternehmen ist es ungleich schwerer, überhaupt zu erkennen, welches Wissen genau fehlt und wie man das korrigieren kann. Das zu erkennen ist an sich selbst schon eine Kompetenz – die nicht jeder Geschäftsführer oder jede Geschäftsführerin besitzt. Dementsprechend stellte das Bundesamt für Statistik (BFS) in seiner Forschungsarbeit «Aus- und Weiterbildung in Unternehmen» fest, dass die Grösse der Betriebe tatsächlich eine tragende Rolle spielt: Kleinere Unternehmen setzen im Schnitt weniger Weiterbildungsaktivitäten um als grössere.

Auch der Schweizerische Verband für Weiterbildung (SVEB) verfolgt die Entwicklung und schon vor den Pandemie-

jahren stellte Direktor Bernhard Grämiger fest, wie rasant sich die Arbeitswelt der KMU verändert und dass «Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die vor langer Zeit erworben oder von Generation zu Generation weitergegeben wurden, heute nicht mehr ausreichen, um sich weiterhin erfolgreich im Markt zu behaupten». Die Herausforderungen der KMU liegen bei der neuen Mobilität der Kunden, beim schnellen demografischen Wechsel und dem je nach Region daraus resultierenden Fachkräftemangel sowie natürlich der digitalen Transformation. Zudem, Cybersicherheit und Nachhaltigkeit sind ebenfalls hochaktuelle Themen, die aus dem Firmenalltag nicht mehr wegzudenken sind.

Soft Skills

Die Manager der KMU müssen sich also mit Themen auseinandersetzen, von denen sie bis vor einer Dekade kaum etwas gehört haben. Sich mit den eigenen Stärken und Schwächen auseinandersetzen, das weiss man schon lange. Aber sich nun mit Herausforderungen messen, die sich von ausserhalb der eigenen Einflussnahme dominierend einmischen, das erfordert neues Wissen – ergo Bildung.

Erschwerend kommt hinzu, dass es neue, andersartige Fachkompetenzen im zwischenmenschlichen Bereich braucht. In der Tat muss ein KMU und deren Geschäftsführung lernen, emotional zu kom-



© SYDA_PRODUCTIONS / DEPOSITPHOTOS.COM

Zeitgemässe Weiterbildungen – etwa in Soft Skills oder Data Analytics – müssen auch KMU strategisch angehen.

munizieren, Diversität zu leben, interkulturell unterwegs zu sein und sowohl gegen aussen wie gegen innen Respekt und Empathie einzusetzen. Produktvorstellung, Firmenversprechen, Verkaufsslogans und die Werbung an sich, ob B2B oder B2C, müssen sich diesen Werten unterordnen.

Und um eine Firma erfolgreich zu führen, erfordert es noch eine weitere neue Kernkompetenz: Aufnahmefähigkeit für das, was im Markt geschieht, Flexibilität, um bei Bedarf sofort reagieren zu können, und vor allem Resilienz und Geduld, jede Krise anzunehmen und bestmöglich zu bewältigen.

Weiterbildung als Teil der Unternehmenskultur

Natürlich kann ein Kleinbetrieb gewisse Bereiche, beispielsweise das Thema soziale Medien und Auftritte bei LinkedIn oder Tiktok, sofern das dann Sinn macht, einer jüngeren Gen-Z-Person im Team delegieren. Aber den oben genannten grossen Aufgaben muss sich jede/r Geschäftsführer/in selbst stellen. Das bedeutet: Weiterbildung zuerst bei sich selbst. Genau dahin zielt das Angebot des SVEB. Der Verband hat diverse Publikationen im Angebot, die man von der Website teilweise gratis herunterladen kann. Es geht da um Grund-

sätzliches, um Sinn und Zweck der Weiterbildung, oder auch um die Auswirkungen von Corona auf die Weiterbildung in den Betrieben. Dazu gibt es eine etwas ältere, aber immer noch aktuelle Publikation, sie erschien 2019 und befasst sich mit dem Thema «Weiterbildung in Schweizer Kleinunternehmen».

Es ist halt so: Aktionismus, beispielsweise indem man ein paar Angestellte sofort in ein paar Bildungsprogramme schickt, hat im besten Fall kurzfristigen oder zufälligen Nutzen. Verantwortliche eines KMU müssen sich zuerst in Ruhe

einlesen, um dann eine Ist- und Soll-Analyse machen zu können. Möglicherweise ist das mit einem externen Berater effizienter umsetzbar: Welche benötigten Kompetenzen sind in der Firma abgedeckt und welche nicht? Reicht es, wenn ein passender Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin sich in einem spezifischen Bereich weiterbildet – oder benötigt es vorangehend oder gleichzeitig auch einen entsprechenden Wissensaufbau beim Geschäftsführer? Und bei der Grösse der Betriebe halt auch: Welches Budget für Weiterbildung steht überhaupt zur Verfügung und wie viel Arbeitszeit kann oder will der Arbeitgeber dafür abstellen?

Data Analytics & Cyber Security

Von zwei der noch jungen und jetzt heissen Themen haben sogar Millennials, also die Gen-Y-Jahrgänge 1981 bis 1996, in ihren Grundausbildungen nie etwas gehört: Datenanalyse, die statistische Methoden verwendet, um aus erhobenen Recherchen betriebsrelevante Informationen zu gewinnen. Und digitale Sicherheit zum Schutz von Computersystemen, Netzwerken und Daten gegen Angriffe böswilliger Akteure. Der Impact der beiden Faktoren hat sich über die Zeit der Pandemie verstärkt. Wer als Verantwortlicher eines KMU

Autor

Daniel Tschudy ist Publizist, Referent und Berater im Hospitality-Sektor. Seine Themen sind Marketing, interkulturelle Kompetenz und die neuen Dimensionen des globalen Zusammenarbeitens.

diese zwei Bereiche nicht einigermaßen versteht, oder wenigstens ein explizites Know-how innerhalb des Betriebs besitzt, handelt schlicht grob nachlässig.

Konzerne betreuen solche Herausforderungen immer auch mit strategischer Perspektive, einfach weil man im Markt agil unterwegs sein muss und die Konkurrenz ja auch nicht schläft. KMU hingegen setzen Fortbildung eher bedarfsorientiert ein, was letztlich häufig bedeutet, dass erst reagiert wird, wenn eine spezifische Herausforderung bereits vorliegt. Meistens ist es dann aber zu spät, denn um eine interne Kernkompetenz zu irgendeiner neuen Challenge herzustellen, benötigt man im Schnellverfahren allermindestens ein halbes Jahr. Das heisst: Problem erkennen, Schwachstelle ausfindig machen, mögliche Korrekturmassnahmen identifizieren, die dazu passende Person im Team finden, diese Person dann für eine passende

Fachausbildung abstellen, die dafür benötigte Lernzeit abwarten – und erst dann das Problem korrigieren. Natürlich kann man alternativ auch einfach eine externe Beraterfirma engagieren. Das strapaziert dann aber das Budget einiges mehr und vor allem: Das Fachwissen bleibt beim Consultant, also ausserhalb des Betriebs.

Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer dürfen also nicht reaktiv agieren, sondern müssen sich proaktiv mit den neuen Herausforderungen beschäftigen. Die Bildungslandschaft Schweiz bietet unzählige Fachvorträge und Seminare zu so

jedem noch so kleinen Thema. Dazu gibt es Tausende von Fachveranstaltungen von Businessklubs und Fachverbänden. Man muss sich halt eben einlesen, also Schritt 1. Ob solche Weiterbildungen dann einzelnen passenden Mitarbeitenden oder gesamten Abteilungen angeboten werden, muss von Fall zu Fall analysiert werden. Und ob solche Weiterbildungen dann inhouse oder extern durchgeführt werden, ist letztlich auch nur eine Frage des Budgets, der Logistik und der Atmosphäre, die man für die eigenen Weiterbildungsereignisse einsetzen will.

«Manager von KMU müssen sich mit Themen auseinandersetzen, von denen sie bis vor einer Dekade kaum etwas gehört haben.»

ANZEIGE

FH GR Fachhochschule Graubünden
University of Applied Sciences

Treiben Sie Ihre Karriere voran – mit einer
Weiterbildung an der Fachhochschule Graubünden!

Executive MBA (EMBA)

- Digital Technology and Operations
- Digital Transformation
- Disruptive Business Development
- General Management

Master of Advanced Studies (MAS)

- Business Administration
- eHealth
- Energiewirtschaft

Diploma of Advanced Studies (DAS)

- Business Administration

Erleben Sie unsere Angebote an verschiedenen Standorten:

In **Zürich** können Sie unser gesamtes Weiterbildungsportfolio absolvieren. In **Chur** bieten wir den DAS und MAS in Business Administration sowie den EMBA in General Management an. In **Rapperswil/Pfäffikon SZ** stehen Ihnen der MAS in Business Administration und der EMBA in General Management zur Verfügung.

Finden Sie das passende Angebot für Ihre Karriere! Jetzt mehr erfahren:

fhgr.ch/management

Bilden und forschen. **graubünden**

«Gelerntes konnte ich sofort anwenden»

Der Campus Sursee ist führend in Sachen Aus- und Weiterbildungen für die Baubranche. Wir unterhielten uns mit Beat Rietiker, der soeben seine Weiterbildung zum Geschäftsführer Bau beendet hat.

VON THOMAS BERNER

Beat Rietiker ist Spartenleiter Um- & Neubau bei BWT Bau AG in Winterthur. Mit seinen rund 300 Mitarbeitenden ist BWT Bau eines der grössten Bauunternehmen im Kanton Zürich. Neubauten, Umbauten und Sanierung, Holzbau sowie Schadstoffsanierungen und Betonarbeiten gehören zu seinen Kernkompetenzen. Und nicht zuletzt legt das Unternehmen Wert auf gut ausgebildete Mitarbeitende. Davon profitieren konnte auch Beat Rietiker. Er hat soeben seine Weiterbildung als Geschäftsführer Bau auf dem Campus Sursee abgeschlossen.

Herr Rietiker, was war der Anlass bzw. die Motivation, die Weiterbildung zum Geschäftsführer Bau zu absolvieren? Eigener Antrieb oder «betriebliche Notwendigkeit»?

BEAT RIETIKER: Es war eine Mischung von beidem. Ich war zuvor stellvertretender Spartenleiter Umbau/Neubau in Winterthur. Als mein Chef in die Geschäftsführung des Unternehmens befördert wurde, wurde ich angefragt, ob ich die Position des Spartenleiters übernehmen möchte. Ich sagte zu, wollte mich aber noch etwas fitter in Betriebswirtschaft machen. Ich schaute mir verschiedene Angebote an und stiess dann auf den Lehrgang «Geschäftsführung Bau» am Campus Sursee und entschied mich für diesen. Gegenüber dem Baumeister-Lehrgang hat dieser den Vorteil, dass er alle zwei Wochen in Blöcken stattfindet und kein Vollzeitstudium ist, wo man wochenlang weg von zu Hause ist. Denn das hätte mir gar nicht behagt, auch

weil ich nicht besonders gerne in die Schule gehe. Die Ausbildung zum Baumeister behandelt zudem noch viel Technik.

Was bedeutet diese Weiterbildung für Ihre berufliche Karriere?

Sie ist die Fortsetzung der klassischen Baukarriere. Ich habe Maurer gelernt, dann die Vorarbeiter- und die Polierschule absolviert sowie die Bauführungsausbildung gemacht. Nun folgt also noch der Geschäftsführer Bau als weiterer Schritt.

Wo lagen nun die Schwerpunkte Ihrer Weiterbildung? Betriebswirtschaftliches Wissen lässt sich ja vielerorts aneignen...

Die Schulung zielt klar auf die Systematik in KMU des Bauhaupt- und Baunebengewerbes ab, die Dozierenden stammen alle aus der Branche. So geht es etwa um bau-spezifische Buchhaltungsfragen oder auch um personalrechtliche Fragen, die in unserer Branche häufig vorkommen, etwa im Zusammenhang mit dem GAV. Die Themen sind insbesondere interessant für Quereinsteiger, um die Zusammenhänge besser zu verstehen. Auch in meinem Kurs waren zwei branchenfremde Teilnehmende dabei. Aber selbstverständlich ging es auch um viele Themen, die auch für andere Branchen gelten, wie etwa die Personalführung.

Wie fand der Unterricht statt? Hauptsächlich vor Ort oder gab es auch Online-Sequenzen?

Gott sei Dank gab es keinen Fernunterricht! Denn das hatten wir während Corona genügend erlebt. Ich hätte wohl nicht teilge-



© BWT BAU AG

«Auf dem Bau ist mit der richtigen Motivation fast alles möglich.»

nommen, wenn der Lehrgang nur aus Fernunterricht bestanden hätte. Das Einzige, was man zu Hause erledigen musste, waren die abschliessende Diplomarbeit und das Selbststudium, sonst war aber alles Präsenzunterricht mit Anwesenheitspflicht. Wenn nötig, hätte man Teilnehmende aber online zuschalten können, aber das wären Ausnahmen gewesen. Denn ein wichtiger Aspekt ist der persönliche Kontakt zu den Dozierenden und zu anderen Teilnehmenden. Daraus entstehen wertvolle Netzwerke, von denen ich auch in meiner täglichen Arbeit immer wieder profitiere.

Wie wurden Sie von Ihrem Arbeitgeber unterstützt?

Da es ja um die Übernahme einer neuen Aufgabe ging, wurde die gesamte Weiterbildung von der Firma bezahlt. Ich hatte

Beat Rietiker hat kürzlich seine Weiterbildung zum Geschäftsführer Bau abgeschlossen und leitet nun die Sparte Um- und Neubau bei BWT Bau.

zu Beginn keine Ahnung, was mich erwartet, und konnte z.B. den Aufwand fürs Selbststudium nicht einschätzen. Ich hätte frei bekommen, wenn es nötig gewesen wäre. Aber Tatsache war, dass ich 80 Prozent anwesend war, aber trotzdem 100 Prozent arbeitete. Für die Hausaufgaben und die Recherchen für die Abschlussarbeit musste ich dann meine Freizeit hergeben. Die Mühen des Alltags laufen weiter, und auch an den Ausbildungstagen musste ich das eine oder andere Telefonat führen. Diese Situation erlebte ich etwas als Nachteil.

Wovon haben Sie für Ihre praktische Arbeit am meisten profitiert?

Gelerntes konnte ich sofort anwenden. Als es einmal um eine personalrechtliche Frage ging, konnte ich diese gleich beantworten,

weil mein Wissen darüber gerade aktuell war. Ich musste nicht zuerst jemanden anders fragen. Dank der Live-Umsetzung bleibt das Gelernte auch frisch. Und auch umgekehrt: Praktische Fragen aus dem Arbeitsalltag konnten wir gleich im Unterricht behandeln. Daraus entstanden meistens die besten Learnings.

Ihr Karrierebeispiel zeigt, wie wichtig lebenslanges Lernen ist, um sich à jour zu halten. Haben Sie demnach schon Pläne für eine nächste Weiterbildung?

Ich bin ein Praktiker, Schule ist nicht mein Hobby, ich bin einer, der schon als Kind einen Fensterplatz hatte und nur widerwillig dem Unterricht folgte. Das heisst, nochmals die Schulbank drücken werde ich aktuell nicht. Höchstens einzelne Tageskurse zu bestimmten Themen werde ich bei Bedarf absolvieren.

Gerade die Baubranche leidet etwas unter einem schlechten Image. Wie schätzen Sie die Karrieremöglichkeiten in der Baubranche ein und wie wichtig sind da die Weiterbildungen?

Die Baubranche bietet sensationelle Karrieremöglichkeiten. Trotz eines schlechten Schulabschlusses bin ich jetzt, was ich bin. Als ich in der Lehre war, habe ich den Knopf aufgetan und begonnen zu lernen, weil es mich interessierte. Denn wenn der Wille da ist, etwas zu erreichen, dann gelingt es

auch. Man muss kein Gymi-Schüler sein, um im Leben vorwärtszukommen. Auf dem Bau ist mit der richtigen Motivation fast alles möglich. Und diesbezüglich herrscht in den Köpfen vieler Eltern ein falsches Bild. Arbeit auf dem Bau ist nicht schlecht, Handwerk ist etwas Schönes. Aber gleichzeitig wird die Arbeit immer mehr digitalisiert, was die Branche noch interessanter macht. Und nicht zuletzt hat die Baubranche attraktive Zusatzleistungen: Viele Ausbildungen werden bezahlt.

Die Digitalisierung auf dem Bau: Wie verändert diese auch die Weiterbildung?

Ich kann sagen, dass der Campus Sursee hier up to date ist. Aus meiner Sicht liegt die Herausforderung aber eher bei der Ausbildung von Soft Skills. Denn es kommen viele neue Herausforderungen auf unsere Branche zu, wie z.B. der Wunsch nach flexibleren Arbeitszeiten oder Teilzeitarbeit. Wenn z.B. ein Polier nur 60 Prozent arbeiten möchte, hat ein Betrieb womöglich ein Problem damit. Mit diesen Ansprüchen müssen wir aber lernen umzugehen. Neue Technologien hingegen lassen sich viel einfacher erlernen als Soft Skills. In diesem Bereich hat die Baubranche noch viele Probleme nicht gelöst. Aber was ich der jungen Generation mitgeben möchte: Lasst euch nicht von vorgefassten Meinungen beeinflussen, sondern zieht das durch, wozu ihr euch berufen fühlt!

ANZEIGE

Infoanlass
an der HWZ
03.09.24
18 Uhr

Executive MBA – General Management HWZ

Seit 2008: Das integrale Managementstudium.
Powered to make an impact.

fh-hwz.ch/embagm



Hochschule für Wirtschaft Zürich

HWZ

Planspiele: Unternehmerische Exzellenz durch simulierte Realität

Erinnern Sie sich daran, wie Sie als Kind stundenlang in fantasievollen Welten gespielt haben und in verschiedene Rollen geschlüpft sind? Stellen Sie sich vor, diese spielerische Neugier und Freude von damals in die Geschäftswelt zu übertragen ...

VON SIMONE REICHLIN,
HARALD BRODBECK UND
SABRINA PERL

Sie übernehmen die Rolle Ihrer Geschäftsleitung und treffen dabei wichtige strategische Entscheidungen: Wie reagieren Sie auf Marktveränderungen? Welche Investitionen tätigen Sie? Welche Risiken gehen Sie ein? Anders als in der Realität, wo solche Entscheidungen mit gewissen Konsequenzen verbunden sind, ermöglicht es Ihnen ein Planspiel, verschiedene Szenarien und deren Auswirkungen risikofrei zu erleben.

Planspiele haben eine lange Geschichte

Ein Planspiel bezeichnet eine Methode zur Simulation komplexer realer soziotechnischer Systeme und verfolgt in erster Linie pädagogische Ziele. Deshalb werden sie häufig zu Lehr- und Lernzwecken eingesetzt.

Strategische Brettspiele wurden bereits in der Antike gespielt – das klassische Planspiel entsprang allerdings dem Militärumfeld: 1798 entwickelte ein junger preussischer Offizier ein komplexeres Spiel, um militärische Führungskräfte auszubilden sowie strategisches und taktisches Verhalten zu schulen. Auch im Zweiten Weltkrieg waren Planspiele für viele Länder ein wichtiges Instrument zur militärischen Ausbildung.

Aufgrund ihrer Erfolge im Kriegskontext fanden Planspiele zunehmend Anwendung in der Wirtschaft: In den 1950er-Jahren haben sie sich in den USA als attraktive Trainingsmethode für Führungskräfte in



Spielbrett eines hybriden, massgeschneiderten Unternehmensplanspiels.

der Wirtschaft etabliert und in den kommenden Jahrzehnten erreichte die Methode auch den deutschsprachigen Raum.

Heutzutage ist die Anwendungsvielfalt gross: Zahlreiche Branchen aus Wirtschaft, Bildung und Gesundheitswesen nutzen Planspiele sowohl als digitale Simulationen als auch in analogen Formaten mit haptischen Spielbrettern.

Planspiele haben hohen, wissenschaftlich belegten Lerneffekt

«Sage es mir, und ich werde es vergessen. Zeige es mir, und ich werde es vielleicht behalten. Lass es mich tun, und ich werde es können.» Dieses bekannte Zitat von Konfuzius (551–479 v. Chr.) verdeutlicht die Stärke von Planspielen, das Lernen durch aktives Handeln zu fördern.

Die Erkenntnis des chinesischen Philosophen wird längst auch von der Hirnforschung unterstützt: Menschen behalten Informationen und Fähigkeiten besser, wenn sie diese praktisch anwenden, anstatt sie nur theoretisch zu lernen. Beim reinen Auswendiglernen werden Informationen oft nur oberflächlich gespeichert. Im Gegensatz dazu führt die praktische Anwendung dazu, dass das Wissen mit konkreten Erfahrungen und Handlungen verknüpft wird. Dies fördert eine vertiefte Verarbeitung, ein besseres Verständnis der Informationen und letztlich die langfristige Verankerung des Wissens im Langzeitgedächtnis. Darüber hinaus sind Planspiele eine effektive Methode zur Förderung des vernetzten Denkens, da sie komplexe Problemlösungsfähigkeiten, interdisziplinäre

Zusammenarbeit und dynamische Entscheidungsfindung unterstützen.

Durch die Simulation realer Situationen können Teilnehmende in Planspielen verschiedene Szenarien durchspielen und die Konsequenzen ihrer Entscheidungen in einem sicheren Umfeld erleben. Dies führt zu einem umfassenden Verständnis und einer höheren Bereitschaft, das Erlernte im eigenen Arbeitsalltag anzuwenden. Die Teilnehmenden erleben dabei oft einen «Aha-Moment», wenn sie die direkte Auswirkung ihrer Handlungen sehen, was das Lernen spannender und zielführender macht. Diese Effekte werden auch durch verschiedene wissenschaftliche Studien belegt. Eine kürzlich veröffentlichte Langzeitstudie[1] untersuchte die Wirkung von Planspielen in der Hochschullehre und kam zu folgendem Ergebnis: «[...] dass Studierende aktiv gespielte Elemente eines

Planspiels kurzfristig deutlich besser verinnerlichen als passiv vermittelte Inhalte.» und darüber hinaus «[...] dass so erworbenes Wissen bei den meisten Studierenden auch langfristig verfügbar bleibt.»

Gängige Planspiele haben ihre Grenzen

Trotz der zahlreichen Vorteile gibt es auch Kritikpunkte an herkömmlichen Planspielen. So wird oft bemängelt, dass die meisten Planspiele auf fiktiven Unternehmen basieren, die wenig mit den realen Bedingungen des eigenen Unternehmens zu tun haben. Dies erfordert von den Teilnehmenden ein hohes Mass an Abstraktionsvermögen und erschwert den Transfer des Gelernten in die eigene Praxis.

Ein weiterer Kritikpunkt betrifft die oftmals stark reduzierte Komplexität haptischer Planspiele, die zur Gewährleistung

der Spielbarkeit erforderlich ist. Dies kann jedoch dazu führen, dass die Teilnehmenden die wesentlichen Mechanismen der Simulation bereits nach wenigen Spielrunden durchschauen und das Interesse verlieren – das Spiel wird langweilig und der Lernerfolg begrenzt. Digitale Planspiele hingegen können eine höhere Komplexität darstellen, bieten jedoch häufig ein monotones Spielerlebnis, das nicht die gleiche Interaktivität und haptisches Feedback wie ein Spielbrett auf dem Tisch vermittelt.

Das Beste aus beiden Welten: Ein hybrides, massgeschneidertes Planspiel

Eine attraktive Lösung für die genannten Herausforderungen sind hybride Planspiele, die die Vorteile digitaler und analoger Ansätze kombinieren. Diese Planspiele nutzen digitale Technologien zur

ANZEIGE



Wir sind der Ort,
der Menschen
weiterbringt.

CAMPUS
SURSEE

Du bist motiviert und willst weit(er)kommen? Dann bist du bei uns goldrichtig!
Verwirkliche deine Karrierepläne bei uns am CAMPUS SURSEE.

- Vorbereitung HFP Bauführung
- Vorbereitung HFP Baumeister/in
- DAS Geschäftsführung Bau HSLU/FHZ
- Bauleiter/in HFP



Spielführung und Auswertung der Spielergebnisse, während die eigentliche Interaktion über ein haptisches Spielbrett erfolgt. So entsteht ein dynamisches und interaktives Spielerlebnis.

Einen weiteren entscheidenden Fortschritt stellt die massgeschneiderte Anpassung von Planspielen an die spezifischen Bedingungen eines Unternehmens dar. Mithilfe eines individuell erstellten Wirkungsgefüges, das die Zusammenhänge und Funktionsweise des eigenen Unternehmens abbildet, können die Teilnehmenden direkt in ihrem bekannten Umfeld agieren. Mit anderen Worten: Sie spielen das eigene Unternehmen! Dies erhöht die Relevanz der Simulation enorm. Die Spielenden erleben ihr eigenes Unternehmen aus einer anderen Perspektive, der Chefetage, was weit über das hinausgeht, was traditionelle Methoden bieten können.

Das hybride, massgeschneiderte Planspiel umfasst neben dem individuell erstellten Wirkungsgefüge drei weitere Kernelemente:

- Das Spielbrett bildet das Unternehmen so realitätsnah wie möglich ab. Projekte, Personal und finanzielle Mittel sind physisch als Spielelemente vorhanden.
- Eine Software auf einem Tablet führt die Teilnehmenden verständlich und intuitiv durch das Spiel.
- Im Handbuch sind alle relevanten Informationen zum Spiel, den Rollen und den Projekten vorhanden. Zudem können auch Unternehmensvision und -strategie kommuniziert werden.

Neue Wege für die Unternehmensentwicklung, Mitarbeitendenqualifizierung und Teambuilding

Hybride, massgeschneiderte Planspiele finden in verschiedenen Branchen Einsatz: So nutzen bei-

spielsweise verschiedene Spitäler diese zur Weiterbildung des Personals, und Berufs- sowie Fachhochschulen integrieren sie in ihre Lehrpläne, um praxisnahes Lernen zu ermöglichen. Ständig kommen neue Einsatzbereiche hinzu: Im Onboarding-Prozess können die Planspiele beispielsweise eingesetzt werden, um neue Mitarbeitende spielerisch mit den Strukturen und Abläufen des Unternehmens vertraut zu machen.

Auch für die Strategiekommunikation sind Planspiele ein höchst effektives Instrument: Mitarbeitende können die neue Strategie in einem sicheren Rahmen risikolos durchspielen und so überprüfen, wie sie in der Praxis funktioniert

und welche Stellhebel für eine erfolgreiche Umsetzung vorhanden sind.

Der Aspekt des Teambuildings ist ebenfalls von grosser Bedeutung: Durch die gemeinsame Teilnahme an einem zwei- bis dreitägigen Planspielseminar werden insbesondere interdisziplinäre Teamdynamiken gestärkt und die Zusammenarbeit gefördert. Durch seinen hohen Erlebniswert stellt das Planspiel ein attraktives Weiterbildungsangebot für Firmen dar – und kann bei Bedarf auch noch mit einem kulinarischen oder sportlichen Rahmenprogramm abgerundet werden.

Planspiele sind daher weit mehr als nur eine effektive Lernmethode – sie bieten ein packendes, interaktives Erlebnis, das die Teilnehmenden nicht nur weiterbildet und verbindet, sondern auch inspiriert und nachhaltig begeistert.

«Das Planspiel stellt ein attraktives Weiterbildungsangebot für Firmen dar.»

Autor/innen



Simone Reichlin (Hauptautorin) ist Psychologin und aktuell Teampartnerin Consulting bei Neosight AG (www.neosight.ch) in Zürich.



Dr. Harald Brodbeck (Co-Autor) ist Geschäftsführer und Partner der Neosight AG (www.neosight.ch) sowie Dozent an der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS) und der Universität St. Gallen (HSG).



Sabrina Perl (Co-Autorin) ist Geschäftsführerin und Partnerin der Neosight AG (www.neosight.ch) sowie Dozentin für Innovationsmanagement im Studiengang MAS Industrie 4.0 an der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS).



© ZVG

Die vier Kernelemente eines hybriden, massgeschneiderten Planspiels.

Kostenloses Erstgespräch – KV Business School Zürich

Seit Jahren begleitet die KV Business School Zürich erfolgreich Unternehmen und Teams in Personal- und Organisationsentwicklungsfragen und unterstützt sie in ihrem Transformationsprozess. Ein unverbindliches Erstgespräch bietet die Möglichkeit, die spezifischen Anforderungen und Herausforderungen zu besprechen. Vereinbaren Sie eine kostenlose Auslegeordnung mit der KV Business School Zürich: kv-business-school.ch/formularseite-fuer-unternehmensberatung



Firmenseminare direkt im Unternehmen

Möchten Sie das Wissen und die Fähigkeiten Ihrer Mitarbeitenden erweitern und suchen deshalb ein klassisches Training für Ihr Team oder Ihre Organisation? Die KV Business School Zürich hat ein vielseitiges Seminarangebot und bietet alle ausgeschriebenen Seminare auf skilltrainer.ch auch als organisationsinterne Firmenkurse an.



Kontakt

KV Business School Zürich
Sihlpostgasse 2, Postfach, 8031 Zürich
firmerberatung@kv-business-school.ch
www.kv-business-school.ch/business
Tel. 044 974 30 00

Die Arbeitswelt in radikaler Veränderung

Automatisierung, die digitale Transformation und die Covid-Pandemie haben vor allem eines bewirkt: eine enorme Zunahme von Komplexität der Arbeitswelt. Wie gehen Sie mit dieser steigenden Komplexität um? Die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt erfordern von Unternehmen, dass sie sich kontinuierlich anpassen und weiterentwickeln. Nur wer Veränderung als natürlichen Lernprozess für sich, das Team und die gesamte Organisation sieht, beginnt sich darauf einzulassen und ist in der Lage, eine aktive wie tragende Rolle im steten Wandel einzunehmen.

Der Schlüssel zum Erfolg ist eine massgeschneiderte Personal- und Organisationsentwicklung auf drei Ebenen.

Individuelle Mitarbeitendenentwicklung

Die individuelle Entwicklung der Mitarbeitenden ist ein zentraler Bestandteil moderner Personalentwicklung. Durch gezielte, öffentliche Trainings oder individuelles Coaching werden die Fähigkeiten und Kompetenzen gefördert. Diese Massnahmen stellen sicher, dass jeder Mitarbeitende das volle Potenzial ausschöpfen kann, was nicht nur die persönliche Zufriedenheit, sondern auch die Produktivität im Unternehmen steigert.

Effektive Teamdynamik

Ein erfolgreiches Team ist mehr als die Summe seiner Teile. In massgeschneider-

ten Teamworkshops werden aktuelle Arbeitsmethoden und -techniken vermittelt, die speziell auf die Organisation abgestimmt sind. Zudem werden gemeinsam Kompetenzlücken identifiziert und priorisiert, um gezielt Entwicklungsmassnahmen einleiten zu können. Dies führt zu einer verbesserten Teamdynamik und erhöht die kollektive Leistungsfähigkeit.

Führungskräfteentwicklung

Führungskräfte stehen vor besonderen Herausforderungen in der modernen Arbeitswelt. Mit Leadership-Programmen werden Führungskräfte auf diese Herausforderungen vorbereitet und ihre Leadership-Qualitäten gestärkt. Diese Programme helfen Führungskräften, effektiver zu kommunizieren, Veränderungen erfolgreich zu managen und ihre Teams zu inspirieren und zu motivieren.



Lehrberufe sichtbarer machen

Für viele Jugendliche hat Anfang August ein neues Kapitel begonnen: der Einstieg ins Berufsleben. Während viele Auszubildende ihren Traumberuf schnell gefunden haben, gibt es Berufe, in denen noch viele Lehrstellen unbesetzt sind. Ein möglicher Grund: Oft weiss man einfach zu wenig über sie.

VON THOMAS BERNER

Gemäss dem Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) präsentiert sich der Lehrstellenmarkt weitgehend stabil. Bis Ende Mai 2024 wurden etwas mehr als 53 000 Lehrverträge abgeschlossen, 2000 mehr als im Vorjahr. Dem gegenüber standen noch knapp 20 000 offene Lehrstellen für den Lehrbeginn 2024. Wer also Anfang Juni noch eine Lehrstelle suchte, hatte gute Chancen, einen Ausbildungsplatz zu finden – wenn auch möglicherweise nicht im Traumberuf. Am beliebtesten sind auch dieses Jahr wiederum die Lehre «Kaufmann/-frau EFZ», gefolgt von «Informatiker/in EFZ» und «Detailhandelsfachmann/-frau EFZ» (mit Schwerpunkt «Gestalten von Einkaufserlebnissen»). Daneben gibt es immer noch Berufe, die unter einem schlechten Image leiden – oder schlicht zu wenig bekannt sind. Viele Bauberufe gehören dazu, aber auch solche aus dem landwirtschaftlichen Umfeld wie z.B. Molkerei- oder Metzgereiberufe. Dennoch sind auch in diesen Berufen erfolgreiche Karrieren möglich, und längst hat auch dort die Digitalisierung Einzug gehalten.

Berufe «mit Action»

Doch wie weckt man bei jungen Menschen das Interesse an – scheinbar – «dreckigen» oder körperlich anspruchsvollen Berufen? Immer wieder wird von den Branchenver-

bänden betont, wie wichtig Kommunikation direkt an die Zielgruppen – also die jungen Menschen auf Sekundarschulstufe – sei. Und es bleibt durchaus nicht bei schönen Worten, wie etwa das Beispiel «Treffpunkt Werk» aus dem Oberaargau zeigt. Rund 30 Betriebe aus dieser Region haben mit ihren Werkrundgängen ein Programm geschaffen, das Interessierten aus der Bevölkerung, Fachkräften und jungen Menschen auf der Suche nach ihrem Lehrberuf eine abwechslungsreiche Mischung bietet und gluschtig machen soll. So erwarten die Besuchenden am Freitag, 13. und Samstag, 14. September 2024, vielfältige Einblicke in analoge und digitale Medienwelten, Kreislaufwirtschaft, die Herstellung von Fahrzeugen und Möbeln oder gar die Produktion von Frühlingsrollen. Die Idee ist klar: Wo Funken sprühen und Späne fallen – am «Treffpunkt Werk» sollen Interessierte selbst erleben, was sonst verborgen bleibt.

Lernende zeigen ihre Lehrberufe

Während «Treffpunkt Werk» auf Betriebsbesichtigungen setzt, um Berufe erlebbar zu machen, geht die Plattform «Lehrberufe Live!» (www.lehrberufe-live.ch) den Weg über 45-minütige Streams in Klassenzimmer, in denen Lernende ihre Berufe gleich selbst zeigen und im Live-Chat Fragen von Schülerinnen und Schülern beantworten. Für Lehrbetriebe wiederum bietet diese Plattform eine attraktive Möglichkeit, ihre Berufsbilder sichtbar zu machen. Michael Raaflaub, Mitinitiant von «Lehrberufe Live!», liess sich dabei von Tiktok inspirieren. «Während der Coronapandemie lud ich mir die Tiktok-App aus purer Langeweile herunter und stiess dort auf Live-Streams von Krabbenfischern oder Schneeräumern, die sich bei ihrer Tätigkeit in Echtzeit zeigen – und auch Zuschauer fanden.» Weshalb solche Streams nicht auch für Lehrberufe erstellen, damit Interessierte durchs Anschauen schon mal



Vier Mal im Jahr werden neue Videos über Lehrberufe gestreamt – auch direkt in die Klassenzimmer.

«vorschnuppern» können? Mit dieser Idee ging Michael Raaflaub, der schon die Plattform «Lehrstellennetz» (www.lehrstellennetz.ch) aufgebaut hat, auf die Suche nach Partnern. «Das war ein steiniger Weg und brauchte viel Erklärung», erinnert er sich heute. Ein erster Pilot-Stream verlief erfolgreich, weitere Sendungen mit immer mehr Teilnehmenden folgten. Aktuell werden vier Mal pro Jahr diese Videos live aus den Lehrbetrieben gestreamt, offen für alle, ohne vorherige Anmeldung oder Log-in. Die jeweils 45-minütigen Streams sind anschliessend auf der Website kostenlos einsehbar. Während der Sendungen können Zuschauerinnen und Zuschauer via Chat direkt mit den Lehrbetrieben in Kontakt treten. Oft gestellte Fragen wie: «Wie viel verdient man im ersten Lehrjahr?» oder «Wie viel Mathe braucht es z.B. für den Beruf des Elektroinstallateurs?» lassen sich so direkt beantworten.

Junge Medien für junge Menschen

«Lehrberufe Live!» scheint ein Erfolg zu sein, weil sie auf ein Medium setzt, an das heutige Jugendliche gewöhnt sind. Gemäss eigenen Angaben zählt die Website inzwischen über 100 000 Views pro Monat. «Die teilnehmenden Lehrbetriebe empfinden es als sehr wertschätzend, ihre Berufe auf diesem Weg vorstellen zu dürfen – auch wenn sie nicht direkt auf der Suche nach neuen Lernenden sind», weiss Michael Raaflaub. Denn «Lehrberufe Live!» ist keine Rekrutierungsplattform, sondern eine Möglichkeit, auch unbekannte oder unterschätzte Berufe sichtbarer zu machen. «Kürzlich hatte der Beruf des/der Fleischfachmanns/-frau EFZ am zweitmeisten Views. Dabei konnte auch der Zusammenhang zur Frage nach der Grundversorgung mit Nahrungsmitteln hergestellt werden – ähnlich auch beim Beruf des Netzelektrikers, der letztlich dafür

sorgt, dass wir täglich mit Strom versorgt werden können», so Michael Raaflaub weiter. Somit schafft es die Plattform, systemrelevante, dabei aber wenig sichtbare Berufe in ein neues Licht zu rücken.

Hinter «Lehrberufe Live!» steht inzwischen auch ein gleichnamiger Verein. Dieser darf auf zahlreiche Schlüsselpartner wie Berufs- und Informationszentren BIZ verschiedener Kantone, Schulen, Berufsverbänden, Organisationen der Arbeitswelt OdA's, Berufsschulen, Lehrbetrieben und Elternvertretungen zählen. Mit Partnerbeiträgen von Berufsverbänden und Lehrbetrieben werden die laufenden Kosten gedeckt. Besonders erfreulich für Michael Raaflaub: Alle Partner haben ihre Mitgliedschaft auch für 2025 erneuert. Als weiterer Schritt ist im Dezember 2024 erstmals auch ein französischsprachiger Stream vorgesehen. Die nächste – noch rein deutschsprachige – Sendung ist am 12. September 2024.

ANZEIGE

FFHS
Fernfachhochschule
Schweiz
Mitglied der SUPSI

Leben & Studieren einfach kombinieren

Gehen Sie neue, innovative Wege mit unseren Weiterbildungen in Management und Leadership und lernen Sie, Unternehmen zukunfts- und krisensicher zu führen. Das spezifisch für berufsbegleitendes Studieren entwickelte Studienmodell lässt sich mit Beruf, Familie oder Sport flexibel vereinbaren.



Berufsbegleitend . Persönlich . Anerkannt

Immersive Technologien im Marketing

Der technologische Fortschritt verändert auch den Marketing-Mix. Wie lassen sich z.B. Virtual oder Augmented Reality für das Marketing oder das Kundenerlebnis einsetzen? Wo steht heute die Entwicklung dieser sogenannten immersiven Technologien?

VON ANNA PARA UND
JOSEPHINE HEILINGLOH

Der Begriff Immersion bedeutet «abtauchen» oder «eintreten in eine neue, andere Realität». Es geht aber nicht nur um ein komplettes Eintreten, sondern auch um das teilweise Vermischen unserer Realität. Wenn wir also über immersive Technologien sprechen, denken wir gewöhnlich an drei Arten: Virtual Reality (VR), Augmented Reality (AR) und Mixed Reality (MR). VR ist ein computergeneriertes dreidimensionales Bild, das die reale Welt imitiert oder eine Vision einer fiktiven Welt ist. Einfach ausgedrückt, handelt es sich um eine computergenerierte Umgebung, in die wir vollständig eintauchen können. Mit der zweiten Variante, der erweiterten Realität (AR), können wir die Realität, in der wir uns befinden, in gewissem Sinne erweitern und ihr zusätzliche Ebenen hinzufügen. Mixed Reality (MR) wiederum bedeutet die Verschmelzung der realen und der virtuellen Welt zur Schaffung neuer Umgebungen und Visualisierungen, in denen physische und digitale Objekte

nebeneinander existieren und in Echtzeit interagieren.

Die Möglichkeiten immersiver Technologien

Die klassische Ansicht von Marketing geht von den vier Elementen Produkt, Preis, Distribution und Promotion aus. Immersive Technologien können in diesem Kontext definitiv zur Entwicklung und Gestaltung von Produkten und Werbeaktivitäten eingesetzt werden. Immersive Technologien können Bestandteil eines Produkts oder einer Dienstleistung sein oder ein Werbeelement für die Vorstellung eines Produkts bilden.

«Immersive Technologien können Bestandteil eines Produkts oder einer Dienstleistung sein.»

Das ist aber noch nicht alles, denn die Technologie kann auch in der Customer Journey eingesetzt werden. Das heisst, vom Moment der ersten Kontaktaufnahme an bis hin zum Kauf und auch später bis zur langfristigen Beziehung zwischen Konsumenten und Marke. Jedes Element der Customer Journey hat seine eigenen Ziele und Touchpoints, im weiteren Sinne Kontaktpunkte zwischen dem Verbraucher und der Marke oder dem Produkt. Das schwedische Einrichtungshaus Ikea nutzt Mixed





Unterhaltung für Beifahrer: Im Fond Platz nehmen und mit einer Virtual-Reality-Brille (VR-Brille) in Spiele, Filme und Präsentationen eintauchen...

ECHTZEIT-ÜBERSETZUNGEN
ODER SPIELERISCHE BEIFAHRENERLEBNISSE

Praktische Erfahrungen mit immersiven Technologien

Die Mitautorin dieses Textes, Anna Para, berichtet von eigenen Erfahrungen mit immersiven Technologien. Sie nennt zwei ihrer Favoriten.

«Wir leben in einer globalisierten Welt, aber oft sind Fremdsprachenkenntnisse immer noch ein Hindernis. Sei es im Verkauf, im Urlaub oder im Geschäftsleben. Hierfür helfen die Frame-AI-Brillen von Brilliant Labs oder Solos Debuts Airgo 3. Die Brille nutzt Augmented Reality und künstliche Intelligenz, um Sprachen in Echtzeit zu übersetzen. Wenn wir mit einer Person sprechen, deren Sprache wir nicht verstehen, wird der Text, die übersetzte Fassung, auf unserer Brille angezeigt. Ich hoffe, dass KI auch in der Lage sein wird, Schweizer Dialekte zu übersetzen, was das Kundenerlebnis für viele Menschen, die Schwierigkeiten haben, sie zu verstehen, sicherlich verbessern würde.

Das zweite Beispiel ist ein eher nutzungsorientiertes Beispiel, das mit Unterhaltung und Spannung zu tun hat. Es handelt sich um Audi HoloRide. Diese Lösung konzentriert sich auf die Beifahrer eines Fahrzeugs. Während der Fahrer sich aktiv auf das Fahren des Autos konzentrieren muss, sind Passagiere oft gelangweilt. HoloRide ist eine VR-Lösung, die es den Beifahrerinnen und Beifahrern ermöglicht, die vorbeiziehende Umgebung als Spiel zu sehen. Der Clou: Die virtuellen Inhalte passen sich in Echtzeit den Fahrbewegungen des Autos an.»

Reality beispielsweise, um den Prozess des Visualisierens potenzieller neuer Möbel im Zuhause von Konsumentinnen und Konsumenten zu veranschaulichen (siehe Kastentext). Potenzial bietet die Technologie ausserdem auch für den Tourismus: Stellen wir uns einen Ausflug auf den Pilatus oder die Rigi an einem nebligen Tag vor. Von oben kann man nichts sehen. Wenn wir Google VR tragen, können wir feststellen, welche Aussicht an einem sonnigen Tag auf uns wartet.

Barrieren abbauen

Der Mehrwert von immersiven Technologien für Kundinnen und Kunden wird von ihnen noch nicht überall erkannt. Die Nutzung von VR, AR oder MR ist noch mit Vorurteilen behaftet – und mit technologischen Barrieren. Die Apple Vision Pro, die erste Spatial-Computing-(Extended-Reality-)Brille des kalifornischen Softwareherstellers, welche seit dem 28. Juni 2024 nun auch in Europa erhältlich ist, setzt schon mit ihrem Preis die Messlatte hoch. Dieser startet bei 3999 Euro. Bei diesem Preis liegt die Vermutung nahe, dass deren Distribution bewusst niedrig gehalten ist und nicht in naher Zukunft massenzugänglich sein wird.

Wo potenzielle Nutzungsbarrieren aber abgebaut oder überbrückt werden können, steigt der Mehrwert durch die einfache Nutzung. Denn manchmal braucht es gar kein Zusatzgerät. Schon ein Smartphone reicht aus, um einige Funktionen von AR oder MR zu nutzen. Oft brauchen wir nur eine App, um immersive Technologien zu nutzen. Und dann sind mit wenig Aufwand neue Kundenerlebnisse wie z.B. das virtuelle Anprobieren von Kleidern möglich. Mehr noch: Damit kann zudem auch die Rückgaberate reduziert werden – eine klassische Win-win-Situation für Anbieter und Kundschaft also.

Doch nicht nur im B2C-Sektor, sondern auch im B2B-Bereich werden immersive Technologien immer mehr eingesetzt. So baute beispielsweise BMW die erste komplett digitale Fabrik, die iFactory. Durch dieses industrielle Metaverse wird noch vor Eröffnung der eigentlich geplanten Fabrik in Debrecen digitale Prozessoptimierung betrieben. BMW setzt so neue Standards in der Industrie 4.0. Des Weiteren werden im B2B-Bereich immersive Technologien eingesetzt, um Szenarien zu simulieren, ohne in die wirkliche Situation zu kommen. So können beispielsweise Feuerwehrleute oder Chirurgen für Ernstfälle trainieren.

Und die Risiken?

Der Einsatz neuer Technologien bringt natürlich auch Risiken mit sich. Zu nennen sind vor allem zwei: Das erste Risiko ist ein mangelndes Verständnis der

Beispiele aus der Welt grosser Marken

Josephine Heilingloh nimmt uns mit in die Welt grosser Marken und zeigt, wie diese immersive Technologien einsetzen:

Im Einrichtungshaus Ikea können mithilfe von Mixed Reality neue Möbel im Zuhause der Kundinnen und Kunden visualisiert werden. Mit IKEA Kreativ können nicht nur virtuelle Möbel in den realen Raum projiziert werden, sondern auch reale Möbel entfernt werden. Hier wird nicht nur ein digitales Layer hinzugefügt, sondern es findet eine Interaktion zwischen Realität und virtueller Realität statt. Die IKEA Kreativ App vermittelt somit ein Gefühl der Sicherheit in der Customer Journey, da sonst erst nach dem Kauf gesehen werden kann, wie Objekte in der Wohnung aussehen würden. Zudem inspiriert sie Kundinnen und Kunden und überzeugt sie im besten Falle zum Kauf. Ein weiteres, etwas älteres Beispiel ist die Augmented-Reality-Inszenierung «Save the Oceans» von Adidas aus dem Jahr 2019. AR unterstützt die Customer Experience bereits vom ersten Kontakt mit dem Branding der Marke an. Adidas nutzte die Technologie, um auf die Ozeanverschmutzung durch Plastik sowie auf die Arbeit der Marke dagegen aufmerksam zu machen. Kundinnen und Kunden konnten im Flagship Store Paris mithilfe ihrer Smartphones Fakten und Animationen rund um die Ozeanverschmutzung sowie Adidas' Innovationen in diesem Bereich ansehen. Dieses Beispiel zeigt, wie Augmented Reality eingesetzt werden kann, um komplexe Botschaften zu vermitteln, das Bewusstsein für wichtige Themen zu schärfen und parallel das Markenimage zu fördern.



Technologie und ihres Potenzials. Damit ist nicht ein tiefes Wissen darüber gemeint, wie sie funktioniert. Vielmehr geht es um das Interesse an dem, was bereits auf dem Markt erschienen ist und mit welcher Wirkung. Heutzutage ist es in der Tat schwierig, auf dem Laufenden zu bleiben, da es so viele Informationen und Neuigkeiten gibt. Das zweite Risiko ist das Fehlen einer Strategie. Es lohnt sich zwar, zu experimentieren und zu testen, aber es erfordert eine Strategie und einen ganzheitlichen Umgang mit dem Thema. Viele Unternehmen versuchen derzeit, Anwendungen für KI zu finden und ihre Aufgaben mit KI zu vereinfachen. Sie haben aber keine Strategie. Sie vergessen z.B. den Datenschutz, sie bewerten die eingesetzten Tools nicht umfassend im Hinblick auf die Ziele und Aktivitäten der Organisation.

Es ist nun eine Aufgabe der Forschung sowie der Beratung, den Sinn und den Nutzen neuer Technologien, also auch von immersiven Technologien, zu erklären. Denn oft werden diese noch belächelt und häufig eher als «Experiment» und nicht als integraler Part des Marketings angesehen. Neue und unbekannte Technologien werden häufig unterschätzt, doch bieten sie immenses ungenutztes Potential. Es gilt, Mut zu beweisen und vielleicht einfach mal etwas Neues zu wagen – jedoch nicht, ohne sich vorher und fortlaufend ausreichend und umfangreich zu informieren. In den letzten Jahren haben wir eine rasante Entwicklung der Technologie und der Digitalisierung erlebt. So wie die Einführung des Personal Computers oder das Aufkommen des Internets das Arbeitsumfeld für Unternehmen verändert haben, so werden diese Veränderungen heute durch die Entwicklung immersiver Technologien oder anderer hervorgerufen. Dies ist immer eine Chance für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle oder Produkte, hat aber auch dazu geführt, dass viele Unternehmen es nicht geschafft haben, sich in der veränderten Realität zurechtzufinden. Die Situation des Wandels ist den Unternehmern und Vermarktern also vertraut – die Frage ist, was wir in dieser Lage tun. Die Herausforderung besteht darin, die Entwicklung der Technologien zu beobachten und die Möglichkeiten und das Potenzial, aber auch die Risiken zu verstehen.

HINWEIS:

Wer sich weiter für das Thema immersive Technologien interessiert, dem sei der Bericht «Immersive Customer Experience Report» empfohlen, verfasst von denselben Autorinnen. Seit Kurzem bietet die Hochschule Luzern zudem auch einen Bachelor in Immersiven Technologien.

«Neue und unbekannte Technologien werden häufig unterschätzt.»

Autorinnen



Dr. Anna Para ist Senior Wissenschaftliche Mitarbeiterin am ITM Institut für Tourismus und Mobilität der Hochschule Luzern.
> www.hslu.ch



Josephine Heilingloh ist Marketing Consultant bei Advanto und ehemals wissenschaftliche Mitarbeiterin am IKM HSLU.
> www.advanto.ch

Die etwas andere Internet-Plattform

Die seit 1996 bestehende Internet-Plattform Help.ch betreibt ein Such- und Medienportal für Private, Firmen und Organisationen. Seit ein paar Monaten präsentiert sich die Plattform aufgeräumt und mit einem präzisierten und noch besser an die Nutzerbedürfnisse angepassten Angebot. Grund genug, um die Macher von Help.ch genauer kennenzulernen.

VON THOMAS BERNER

Suchmaschinen wie Google oder die Web-Plattformen local.ch oder search.ch mögen verbreiteter sein und höhere Nutzerzahlen aufweisen. Doch sie sind lange noch nicht so alt wie Help.ch. 1996 war es, als der Informatiker Andy Rauch damit gestartet ist. Das Internet steckte damals noch in den Kinderschuhen und bot noch viel Raum für Experimente. Die Idee für die Plattform kam Andy Rauch bei der Nutzung von Videotex, jenes Informationsdienstes der PTT, mit dem sich schon in den 1990er-Jahren z.B. Theatertickets buchen oder sogar Bündner Nusstorten digital bestellen liessen. Solche Dinge sollten doch auch mit dem neuen World Wide Web möglich sein, dachte sich Andy Rauch und machte sich an die Arbeit. «Ich wollte eine zentrale Informationsplattform für die Schweiz schaffen», erzählt er. «Die Idee war, eine einfache und benutzerfreundliche Lösung zu entwickeln, die sowohl von Privatpersonen als auch von Unternehmen genutzt werden konnte.» Andy Rauch startete zunächst mit einem reinen Branchenverzeichnis und Medienportal und kaufte sich sukzessive Domains, darunter eben help.ch, aber auch firmensuchmaschine.ch, eventkalender.ch oder aktuellnews.ch. «Damals kostete



Andy Rauch, Gründer und CEO von HELP Media AG, welche die Plattform Help.ch betreibt.

eine Domain noch rund 250 Franken», erinnert sich Rauch heute.

Klarere Konturen geschaffen

Im Lauf der Jahre kamen immer mehr Domains und entsprechende Angebote hinzu. Ein «Gemischtwarenladen» also, während sich andere Plattformen auf Kerngebiete zu konzentrieren begannen? Andy Rauch bestreitet nicht, dass die Plattform etwas viel unter einen Hut bringen wollte. Aber es war schon immer sein Ziel, eine breite Palette an Dienstleistungen und Informationen anbieten zu können. Von dieser Strategie ist er immer noch überzeugt. Er erkannte aber die Notwendigkeit, die Angebote besser zu fokussieren: durch einen Wechsel von einer Multi-Brand- zu einer One-Brand-Strategie. Im Zuge dieser Fo-

kussierung werden nun alle bestehenden Marken und Dienstleistungen sukzessive unter der Marke Help.ch zusammengefasst. Darüber hinaus stand auch die Einführung einer einheitlichen Kommunikation im Zentrum. Mit dem Engagement von Bernhard Zihler als Head of Communications wurde auch die PR- und Medienarbeit verstärkt. «Wir entwickelten eine klare, konsistente Markenbotschaft und visuelle Identität, die über alle Kanäle hinweg greift», so Rauch. Die Website präsentiert sich ebenfalls aufgeräumt: Eine klare Bündelung in die vier Pakete «Suchportale», «Newsportale», «Für Firmenkunden» und «Für Start-ups» erwartet nun die Besucherinnen und

Besucher. «Einige Angebote haben wir vom Netz genommen. Doch diese können wir jederzeit und schnell wieder reaktivieren, sobald wir feststellen, dass ein Bedürfnis dafür besteht. Wir sind da sehr flexibel», sagt Andy Rauch.

Eine Alternative zu «Datenkraken»

Genau im Angebot von speziellen Dienstleistungen – dazu gehören auch ein Markenregister und Standortverzeichnisse, in denen alle Filialen eines Unternehmens gelistet sind – unterscheidet sich Help.ch von anderen, internationalen Business-Verzeichnissen wie z.B. Google My Business. Auch wenn man bei den Nutzerzahlen mit den «Grossen» nicht ganz mithalten kann, scheinen immer mehr Nutzerinnen und Nutzer die Dienstleistungen von Help-

ch zu entdecken. Doch Andy Rauch räumt ein, dass mit den Nutzerzahlen von Websites auch viel Schindluderei betrieben werden kann – etwas, das ihm widerstrebt. «Help.ch war von Anfang an Mitglied des Schweizer Adress- und Datenbankverleger-Verbandes (SADV) und ehemaliger Teilnehmer der WEMF AG für Werbemedienforschung. So haben wir stets unsere zertifizierten Besucherzahlen veröffentlicht. Nach dem Ende der Zusammenarbeit mit WEMF entfallen nun die beglaubigten Auflagezahlen», so Rauch. Wo bleibt nun also die Transparenz? «Wir arbeiten derzeit an einer neuen Lösung, um zukünftig unsere Analytics-Daten zu veröffentlichen und weiterhin für Klarheit und Vertrauen bei unseren Nutzern und Partnern zu sorgen», erläutert er. Und auch darauf legt Andy Rauch grossen Wert: «Die Daten

werden in der Schweiz durch manuelle Kontrollen sowie durch den Einsatz von KI und automatisierten Prozessen überprüft und verbessert.» So läuft z.B. stündlich ein Check ab, ob eine Web-Domain einer Firma noch in Betrieb ist oder nicht.

Ganz ohne Google geht es nicht

Wie kommt Help.ch zu ihren Nutzerinnen und Nutzern? Denn wohl am häufigsten sucht jemand eine Information zuerst auf Google. «Genau so ist es», gibt Andy Rauch zu. Aber durch geschickte Google-Ads und SEO lotst man die Leute auch auf Help.ch. Ein gewisses Risiko besteht dabei: «Einmal hat Google seinen Suchalgorithmus geändert. Das führte dazu, dass von einem Tag auf den anderen unsere Nutzerzahlen einbrachen», erzählt er. Man musste darauf alles neu einrichten und umprogrammieren.

Nutzerinnen und Nutzer sind die eine Seite, die andere sind die Inhalte von Help.ch. Wie kommen diese zusammen? Die Medienplattformen werden einerseits mit Agenturmeldungen beliefert, andererseits auch durch Medienmitteilungen direkt aus Unternehmen. Doch der Kern ist die eigene Datenbank, auf die Andy Rauch denn auch stolz ist: «Wir verfügen über 18 Millionen Wirtschafts- und Firmendaten, 2500 eigene Webadressen und 150 Informationsportale. Damit ist Help.ch eine der grössten und zuverlässigsten Plattformen für Privatpersonen, Firmen und Agenturen in der Schweiz.» Ein eigener Datenschutzbeauftragter, Mitarbeiterschulungen und laufend optimierte Prozesse sollen zudem für die Einhaltung aller Datenschutzvorschriften sorgen. Auch sonst tut man bei Help.ch alles, um nicht Opfer von Hackern

ANZEIGE

ostschweizer
20. personaltag

**Die Generationenfrage –
Mitarbeitende im Wandel**

Jetzt
anmelden
personaltag.ch



Donnerstag, 26. September 2024
Olma Halle 9.1B, St. Gallen,
13.30 Uhr



Patronat



Hauptsponsoren



Medienpartner

ORGANISATOR



So präsentiert sich die Plattform heute.

«Derzeit fehlt es an überzeugenden Alternativen für Schweizer Kunden im Bereich der Online-Firmensuche und -Verzeichnisse.»

zu werden. «Wir verzeichnen gut 50 Anträge pro Tag», weiss Andy Rauch um die Gefahren. Folgeschwer wäre ein Abfluss von Daten in kriminelle Hände. Andy Rauch hat aber auch schon umgekehrt erlebt, dass ihm Daten aus zweifelhaften Quellen angeboten worden sind.

KI bietet neue Chancen

Und wie sieht Andy Rauch die künstliche Intelligenz? Als Chance oder als Bedrohung für sein Geschäft? Aus seinen Erläuterungen wird klar: Die Chancen überwiegen. KI-Suchmaschinen verändern die Art und Weise, wie wir im Internet nach Informationen suchen, hält er fest. «Durch den Einsatz von künstlicher Intelligenz können sie personalisierte, kontextbezogene und oft präzisere Ergebnisse liefern als traditionelle Suchmaschinen», erklärt er. Er ist überzeugt: «Diese fortschrittlichen Technologien ermöglichen eine effizientere und zielgerichtete Suche, indem sie aus den Interaktionen der Nutzer lernen, komplexe Anfragen besser verstehen und sogar vorhersagen können, wonach Nutzer suchen könnten. Die Kombination von hochwer-

tigem Inhalt und fortschrittlichen KI-Suchmaschinen bietet eine leistungsstarke Möglichkeit, Nutzern genau die Informationen bereitzustellen, die sie suchen, und dabei ihre Bedürfnisse und Präferenzen zu berücksichtigen.»

Wie Help.ch auf diesen Zug aufspringen wird, darüber hält sich Andy Rauch noch bedeckt. «Aber ich sprudle vor Ideen», sagt er. Was er nicht will, ist ein reines «Me too»-Produkt anbieten. «Derzeit fehlt es an überzeugenden Alternativen für Schweizer Kunden im Bereich der Online-Firmensuche und -Verzeichnisse», hält er fest und verweist darauf, dass eine gewisse Unzufriedenheit mit bestehenden Angeboten bestehe. Die bestehenden Produkte wolle man ausbauen und sich vor allem mit Freundlichkeit und gutem Service differenzieren. Was Help.ch nicht sein möchte: eine Buchungsplattform. Wobei sich die Frage stellt: Wenn man ein Restaurant sucht und auf Help.ch dann findet: Möchte man da nicht gleich einen Tisch reservieren können? Andy Rauch: «Da haben Sie nicht unrecht. Wir arbeiten bereits intensiv an einer Lösung.»

Zusammenarbeit zwischen Help.ch und Yext

Einen nächsten Schritt in der Entwicklung von Help.ch bedeutet die Kooperation mit Yext. Diese ermöglicht es Help.ch, Adressdaten auf einer Vielzahl von Informationsportalen zu aktualisieren, wovon insbesondere Schweizer KMU profitieren sollen. Die einfache Visualisierung der Daten erleichtert es den Unternehmen, online präsent zu sein und potenzielle Kunden zu erreichen, wie es heisst. Dank dem Yext-System können Gewerbetreibende angereicherte Inhalte wie Name, Anschrift, Telefonnummer und vieles mehr einfach auf einem grossen Netzwerk von unterschiedlichen Publishern präsentieren und verwalten. Doppelte Einträge werden identifiziert und eliminiert. Korrekte Verzeichniseinträge sind hilfreich für eine erfolgreiche Suchmaschinenoptimierung. Die HELP Media AG ist der einzige Yext-Publikationspartner in der Schweiz und aktualisiert täglich bis zu 1500 Firmeninformationen sowie alle von Yext gelieferten Firmenadressen für die von HELP Media AG geführten Suchmaschinen, Informationsportale und Adressregister in der Schweiz und Liechtenstein. Damit hat Help.ch bei den Verzeichniseinträgen in der Schweiz die Nase vorn.

R-Commerce und die Bedeutung der Kundenpsychologie

Das Prinzip des Relationship-Commerce (R-Commerce) bedeutet eine signifikante Verschiebung in der Art und Weise, wie digitale Kundenbeziehungen und Kundenbindung gehandhabt werden. Im Unterschied zum herkömmlichen E-Commerce fokussiert R-Commerce tatsächlich auf die individuellen Bedürfnisse und Wünsche der Menschen, anstatt auf reine Verkaufszahlen.

VON PHILIPP SPREER

Der Ansatz des Relationship-Commerce erscheint auf den ersten Blick selbstlos. Bei genauerer Betrachtung offenbart sich das Prinzip des R-Commerce als eine hochwirksame Geschäftsstrategie. Verlangt wird dabei jedoch eine intensive Beschäftigung mit Kundendaten und den dahinterstehenden Bedürfnissen. Zudem erfordern strengere rechtliche Vorgaben und eine zunehmende Zurückhaltung der Kunden/-innen beim Teilen ihrer Daten eine grundlegende Neuausrichtung der Denkweise. Wie kann unter diesen Bedingungen eine personalisierte, bedürfnisorientierte Kundenansprache realisiert werden?

Die Evolution des R-Commerce

Der Kern des R-Commerce liegt im Aufbau nachhaltiger, tiefergehender Beziehungen zu Kunden und Kundinnen. Es geht darum, die Wünsche und Anliegen der Kunden/-innen nicht nur zu erkennen, sondern sie als zentralen Bestandteil der unternehmensweiten Strategie zu begreifen. Indem Firmen unmittelbar und in Echtzeit auf Kundenwünsche reagieren, entsteht eine engere Verbindung zwischen Marke und Käufer/innen, die auf gegenseitigem Vertrauen und Verständnis basiert. R-Commerce erweitert den Fokus über reine Daten und Technologien hinaus und bezieht psychologische Faktoren mit ein, um die Kundenbedürfnisse tiefergehend zu

«Heutzutage erwarten Menschen, dass Markenartikler aktiv an der Bewältigung globaler Probleme teilnehmen.»

verstehen und wirksame, nichtmanipulative Aktivierungsstrategien zu entwickeln. Dabei ist es essenziell zu erkennen, dass Kunden/-innen individuell sind und persönlich angesprochen werden möchten.

Von Daten zu Beziehungen

R-Commerce baut auf den Erkenntnissen der Verhaltensökonomie auf, welche die Entscheidungsfindung der Kunden/-innen beleuchtet. Viele Entscheidungen erfolgen unbewusst, basierend auf wiederkehrenden Verhaltensmustern, sogenannten Behavior Patterns. Diese Muster sind stark kontextabhängig. So unterscheiden sich die Bedürfnisse einer Person, die von einem Schnäppchenblog kommt, von denen eines Menschen, der gerade einen bewegenden Film gesehen hat. Kontextabhängige Werbung, die die aktuelle Situation und Umgebung der Nutzer/innen berücksichtigt, ist oft effektiver als rein verhaltensbasierte Personalisierungsstrategien. Denn Bedürf-

nisse und Verhaltensweisen sind dynamisch und lassen sich nicht als feste Attribute an Kundenprofile anhängen.

Die Dynamik des Kundenverhaltens: zwischen Intuition und Kontextabhängigkeit

Verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse unterstreichen, dass der Aufbau von langfristigen, auf Vertrauen basierenden Beziehungen wesentlich effektiver ist. Vertrauen verringert das Empfinden, «für dumm verkauft» zu werden, und senkt Stress, was wiederum zu intuitiveren Entscheidungen und einer grösseren Offenheit für Beziehungen führt. Täglich treffen Menschen rund 20 000 Entscheidungen, von denen sie sich nur an wenige erinnern. Viele dieser Entscheide werden intuitiv getroffen, basierend auf tief verwurzelten Verhaltensmustern, was die Annahme der reinen Rationalität in menschlichen Entscheidungen infrage stellt.

Menschen tendieren überraschenderweise zu intuitiveren Entscheidungen bei geringerem Wissen und geringerer Entscheidungskompetenz. Diese scheinbare Unlogik erklärt, warum Personen in solchen Situationen komplexe Entscheidungsprozesse vereinfachen, sich auf soziale Signale wie «Kaufen andere das auch?» stützen, statt sich darauf zu fokussieren, ob man das Produkt wirklich braucht. Zurück zum Kern des Relationship-Commerce: Kunden/-innen werden hier nicht als passive Empfänger/innen von Marke-

NEUROMARKETINGSTUDIE

Wie der Begriff «Nachhaltigkeit» Kaufentscheidungen beeinflusst

Nachhaltigkeit ist zweifellos das zentrale Thema unserer Zeit, das weit über den Einzelhandel und die Lebensmittelindustrie hinausreicht. Für Konsumenten/-innen kann es jedoch oft schwierig sein, tatsächlich nachhaltige Angebote von solchen zu unterscheiden, die nur den Anschein erwecken. Dies liegt unter anderem daran, dass wir uns oft in Millisekunden für ein Produkt oder eine Dienstleistung entscheiden – beeinflusst durch dessen Optik, Verpackung und Kommunikation. Die Frage lautet also: Wie können wir nachhaltige Angebote so gestalten, dass sie intuitiv auch wirklich als nachhaltig wahrgenommen werden? Die auf Neuromarketing spezialisierte Unternehmensberatung Zutt & Partner hat verschiedene Gestaltungs- und Kommunikationsaspekte rund um Nachhaltigkeit anhand von unterschiedlichen Produkten und Labels aus diversen Branchen untersucht und herausgefunden, dass der gezielte Einsatz von Gestaltungselementen und Wordings die Wahrnehmung von Nachhaltigkeit erheblich beeinflussen kann. Die Untersuchung zeigt folgende drei Schlüsselerkenntnisse:

1. Mit den richtigen Labels und Materialien kann die Nachhaltigkeitswirkung eines Produkts oder

einer Dienstleistung am meisten verstärkt werden. Textinformationen wie «Aus 100% recyceltem PET» werden oft übersehen, da das Gehirn visuelle Elemente schneller verarbeitet als Text. Daher ist es am effektivsten, mit starken, aussagekräftigen Labels und nachhaltig wirkenden Materialien zu arbeiten.

2. Die Eigenschaften «natürlich» (insbesondere), «bio» und «fair» sind emotional nahe bei Nachhaltigkeit und eignen sich daher besonders gut als Labels.
3. Nachhaltigkeit und Gesundheit liegen (unabhängig und nonverbal abgefragt) nachweislich emotional nah beieinander – das ist der Grund, weshalb nachhaltige Produkte oft auch als gesünder wahrgenommen werden.

Diese Studienergebnisse sind nicht nur für den Einzelhandel und die Konsumgüterindustrie relevant. Nachhaltigkeit durchdringt zunehmend alle Branchen. Unternehmen aller Branchen sollten deshalb ihre nachhaltigen Produkte für Kundinnen und Kunden tatsächlich als nachhaltig erkennbar machen, so die abschliessende Empfehlung der Studie.

(www.zutt.ch / red.)

tingbotschaften, sondern als aktive Teilnehmer/innen behandelt, deren Vertrauen und Loyalität es zu gewinnen gilt. Dies erfordert nicht nur Aufmerksamkeit für die Situation und Umgebung der Angesprochenen, sondern auch ein tiefgehendes Verständnis für die psychologischen Faktoren, die Kaufentscheidungen beeinflussen, wie Emotionen und persönliche Überzeugungen. Unternehmen, die eine positive emotionale Verbindung aufbauen und Empathie zeigen, können dadurch nicht nur Kunden/-innen besser verstehen, son-

dern auch langanhaltende, vertrauensvolle Beziehungen schaffen, die über blossen Produkt- und Geldtausch hinausgehen.

Intuitive Entscheidungen und die Rolle der Marke im Kundenvertrauen

Um Vertrauen zu etablieren, ist die Stärke einer Marke von grosser Bedeutung. Eine überzeugende Marke beeinflusst das Vertrauensverhältnis positiv und zeigt sich in verschiedenen Interaktionen, wie etwa höheren Zustimmungsraten zur Eröffnung

eines Kundenkontos oder der Interaktion mit Werbemitteln. Eine starke Marke fördert ausserdem die Kundenloyalität. Im Gegensatz dazu erschwert eine schwache Marke den Aufbau von Vertrauen und mindert die Kundenbindung. Heutige Käufer/-innen erwarten von Markenartiklern, dass sie sich aktiv in die Lösung globaler Herausforderungen einbringen und eine Markenidentität aufbauen, die auf ihren Bedürfnissen basiert.

Markenstärke als Fundament für Vertrauensbildung

Angesichts der zunehmenden Skepsis gegenüber Marken, wie aktuelle Studien der Havas Group und von Serviceplan aufzeigen, ist es für Unternehmen unerlässlich, ihr Markenvertrauen wiederherzustellen. Dies erfordert eine Positionierung der Marke als vertrauenswürdigen, sinnstiftenden Orientierungspunkt. Authentizität, Empathie und ein bedürfnisorientierter Ansatz spielen hier eine entscheidende Rolle. In unsicheren Zeiten wird die Bedeutung von Marken, die Sicherheit und Sinn bieten, grösser. Marken, die ihren Kunden/-innen echten Mehrwert bieten und sich als sinnstiftend positionieren, können in solchen Zeiten erfolgreich sein.

Markenengagement in globalen Herausforderungen

Heutzutage erwarten Menschen, dass Markenartikler aktiv an der Bewältigung globaler Probleme teilnehmen. Eine ausgeprägte Markenidentität, die die Bedürfnisse der Käufer/-innen versteht und in den Vordergrund stellt, wird immer essenzieller. Marken, die ihren Kunden/-innen echten Nutzen bieten und sich als wertstiftend erweisen, können auch in unsicheren Zeiten triumphieren und das Vertrauen ihrer Kunden/-innen festigen.

Neuaustrichtung für stabile Kundenbeziehungen

Die Entwicklung der Werbebranche in den letzten Jahren, insbesondere durch verhaltensbasierte Werbung, hat zwar die Kun-





Mehr als «nur» persönliche Beratung, z.B. beim Kauf von Blumen: Beim R-Commerce geht es darum, die Wünsche und Anliegen der Kunden/-innen nicht nur zu erkennen, sondern sie als zentralen Bestandteil der unternehmensweiten Strategie zu begreifen.



Autor

Dr. Philipp Spreer ist Behavioral Strategist & Managing Partner bei der Digitalberatung elaboratum GmbH. Das Münchner Unternehmen mit mehr als 80 Mitarbeitenden und weiteren Standorten in Hamburg, Köln, Zürich und Bern unterstützt Firmen bei der Gestaltung eines Designs und eines Konzepts bis hin zu deren Realisierung.

dengewinnung und Conversion-Raten verbessert. Jedoch stellt sich in der Ära der «Cookiekalypse» die Frage nach der Nachhaltigkeit dieser Methoden. Werbeindustrie und werbetreibende Firmen sind gefordert, ihre Strategien zu überdenken und von rein datenbasierten Methoden zu einem ganzheitlichen Ansatz überzugehen. Dieser Ansatz sollte Einsichten aus der Verhaltensökonomie integrieren, moderne Datenstrategien nutzen, die gesellschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen berücksichtigen und eine authentische Verbindung zu den Kunden/-innen aufbauen. Ein integratives Modell, das alle Aspekte berücksichtigt und auf die Bedürfnisse der Bestandskunden/-innen fokussiert, ist notwendig.

Praxisbeispiel: Erfolgreiche Customer-Journey-Gestaltung im Telekommunikationssektor

Ein Beispiel für die erfolgreiche Anwendung des R-Commerce zeigt sich in einem Use-Case aus der Telekommunikationsbranche. Durch die Kombination von datengetriebenem Marketing, Verhaltensdesign und geeigneter technischer Infrastruktur erzielte das Unternehmen signifi-

fikante Steigerungen der Conversion-Raten im Cross-Selling-Bereich. Dies wurde ermöglicht durch ein ganzheitliches Customer-Journey-Design, das von der initialen Ansprache der Bestandskunden/-innen bis hin zum Abbruch im Warenkorb reichte. Hierbei wurde besonderer Wert darauf gelegt, Marketingaktivitäten nicht isoliert, sondern synchronisiert und kundenindividuell zu gestalten. Mithilfe eines datenbasierten Scoring-Modells wurden Kunden/-innen mit hoher Affinität für spezifische Produkte identifiziert und eine zielgerichtete, personalisierte Kundenansprache über verschiedene Kaufphasen hinweg gestaltet. Dieser Ansatz führte zu hohen einstelligen Conversion-Raten und einer signifikanten Steigerung des Customer-Lifetime-Values der betroffenen Kundengruppe.

Schlüsselfaktoren für Markentreue

Das höchste Lob für Marketer/innen ist die bewusste und überzeugte Entscheidung der Kunden/-innen für ihre Marke, auch in Anbetracht anderer Möglichkeiten. Diese Art von Treue und Vertrauen muss stetig gepflegt werden, da Kundenbezie-

hungen empfindlich sind und sowohl Zeit als auch Sorgfalt im Aufbau benötigen.

Für den Erfolg solcher Beziehungen sind drei Hauptelemente massgeblich: Vertrauen, Markenstärke und Fairness. Vertrauen muss langfristig aufgebaut und durch Kommunikation gestärkt werden. Marken dienen als Beschleuniger im Beziehungsaufbau, indem sie den Kunden/-innen die Risikobewertung erleichtern. Fairness erfordert eine ausgewogene Balance zwischen Geben und Nehmen.

Neue Perspektiven auf Kunden/-innen

Ein frischer Blick auf die Kunden/-innen hilft Unternehmen, überzeugende Argumente für eine dauerhafte Beziehung zu entwickeln. Dies beinhaltet die frühzeitige Identifikation der Kunden/-innen, um ihre Verhaltensweisen und Vorlieben zu verstehen und so ein Markenerlebnis zu schaffen, das die Beziehung langfristig vertieft.

Auf ins Grüne!

Wie kann die Transformation in eine «grüne Wirtschaft» in der Schweiz gelingen? Welche Herausforderungen auf dem Arbeitsmarkt kommen dabei auf die Unternehmen zu? Im Rahmen des nationalen Forschungsprojekts (NFP) 73 «Sustainable Economy» hat sich ein Team mit Fragen rund um den Umbau der Volkswirtschaft in Richtung Nachhaltigkeit beschäftigt.

VON FABRICE MÜLLER

Ein Beispiel aus der Gastronomie: «Freunde von uns pflanzen in der Umgebung Soja an, um selber Tofu zu produzieren. Wir kaufen sowohl den Tofu, aber auch das Beiprodukt, das Okara. Aus dem Okara machen wir eine Masse, die wir als eine Art Thon-Sandwich servieren. So werten wir sowohl die wertvollen Proteine der Soja wie auch die Ballaststoffe und produzieren keinen Food Waste», erzählt Beat Baumgartner, Gastgeber im Bogen17 in Wohlen bei Bern. Seit neun Jahren steht der Container von Bogen17 jeden Sommer am Wohlensee. Der See-Kiosk ist nicht nur ein beliebter Treffpunkt für Badegäste, Velofahrer usw., sondern auch für Gäste, die Wert legen auf eine ehrliche, regionale und nachhaltige Küche. «Seit elf Jahren beschäftigen wir uns mit der Optimierung unserer Menükarte bezüglich Fussabdruck, lokaler und schonender Produktion sowie mit fairen Anstellungsbedingungen für unser Team», erzählt Baumgartner. Sein Betrieb ist Mitglied im Verein Circular Gastronomy Switzerland, der zurzeit vor allem in der Region Biel-Seeland aktiv ist und von der sanu future learning ag in Biel ins

**«Das Konzept
der Kreislaufwirtschaft ist in
der Gastronomie
noch nicht sehr
verbreitet.»**

FOTO: SERGEYNIWENS / DEPOSITPHOTOS.COM





Leben gerufen wurde. Die Trägerschaft des Vereins besteht aus Gastronomiebetrieben, Akteuren aus der Landwirtschaft und weiteren Organisationen und Unternehmen. Über die Trägerschaft hinaus wird das Projekt durch die Mercator-Stiftung sowie den Bund und den Kanton Bern finanziert.

Gestiegene Erwartungen der Gäste

«Wir wollen mit unserem Verein mehr Nachhaltigkeit in die Gastronomie bringen und auf die Chancen der Kreislaufwirtschaft in der Gastronomie hinweisen», sagt Projektleiterin Chantal Julen von Circular Gastronomy Switzerland. Das Konzept der Kreislaufwirtschaft sei in der Gastronomie noch nicht sehr verbreitet, bedauert die Initiantin. Teilweise würden jedoch einzelne Aspekte wie die Reduktion von Lebensmittelabfällen oder die Angebotsgestaltung mit regionalen Produkten angegangen. «Das Potenzial im Bereich der nachhaltigen Entwicklung und Kreislaufwirtschaft in Gastronomiebetrieben ist nach wie vor gross. Gleichzeitig sind die Erwartungen der Gäste an die Nachhaltigkeit in Restaurants in den letzten Jahren gestiegen. Die Leute nehmen das Angebot der Gastronomiebetriebe bewusster wahr und achten zum Beispiel auf die Herkunft der Produkte», berichtet Julen.

«Grüne Fähigkeiten»

Nicht nur in der Gastronomie, auch in vielen anderen Branchen der Wirtschaft steigt das Bewusstsein für nachhaltige Produkte und Dienstleistungen. Nehmen gleichzeitig das umweltpolitische Bewusstsein in der Schweiz und entsprechende wirtschaftspolitische Massnahmen zu, werden die Akteure auf allen Ebenen vermehrt umweltfreundlichere Produkte und Dienstleistungen nachfragen sowie Produktionsprozesse und Produkte umweltgerechter gestalten. Damit dieser graduelle Umbau der Volkswirtschaft in eine «grüne Wirtschaft» erfolgreich sein kann und mit relativ geringen Kosten möglich ist, braucht es Arbeitskräfte mit «grünen Fähigkeiten». Das nationale Forschungsprogramm 73 (NFP 73) hat fünf Jahre lang Wege erforscht, wie der Übergang zu einer nachhaltigen Wirtschaft vollzogen werden kann. Einer der Forschungsschwerpunkte des NFP 73 befasste sich mit den Herausforderungen,

die dieser Übergang für den Arbeitsmarkt mit sich bringt.

Grosses grünes Potenzial

Wie die Forschungsarbeit ergeben hat, arbeiteten in der Schweiz im Jahr 2017 rund 17 Prozent der Erwerbstätigen in Berufen mit einem hohen grünen Potenzial. Im Vergleich zu anderen europäischen Ländern liegt die Schweiz damit im oberen Drittel. Häufig vertreten sind solche Berufe sowohl im sekundären Sektor wie Energieversorgung, Baugewerbe, verarbeitendes Gewerbe, Bergbau, Wasser und Entsorgung, aber auch im tertiären Sektor mit freiberuflichen und wissenschaftlichen Dienstleistungen, Berufen im Verkehr und der Lagerei, Information und Kommunikation. Verschiedene Indikatoren weisen allerdings darauf hin, dass Berufe mit einem hohen grünen Potenzial einen erhöhten Fachkräftebedarf aufweisen. Das

«Bei den «Hard Skills» stehen IT, Technik und Management- fähigkeiten im Zentrum.»

Studienteam ging auch der Frage nach, welche Skills bzw. beruflichen Fähigkeiten entscheidend sind für «grüne Berufe» und somit für eine Transformation in eine umweltfreundlichere Wirtschaft. Bei den «Hard Skills» stehen IT, Technik und Managementfähigkeiten im Zentrum. Bei den weichen Faktoren sind Kommunikationsfähigkeit, Zielstrebigkeit, unternehmerisches Denken und methodisches Arbeiten im Vordergrund.

Qualifizierte Arbeitskräfte

Was bedeuten diese Entwicklungen für den Arbeitsmarkt? «In der Schweizer Industrie dürfte sich der Anpassungsbedarf an die grüne Transformation insgesamt in Grenzen halten, da die hiesige Industrie bereits relativ wenig emissionsintensiv

produziert», erklärt Matthias Niggli, Mitarbeiter und wissenschaftlicher Mitarbeiter im Center for International Economics und Business (CIEB). Für einzelne Branchen und Unternehmen hingegen könnte die Betroffenheit aber dennoch erheblich sein. «Für solche Industriebereiche wird die Anpassung an die grüne Transformation am besten gelingen, wenn auf dem Arbeitsmarkt genügend qualifizierte Arbeitskräfte verfügbar sind. Für diese Branchen könnte der Staat daher allenfalls Schwerpunkte setzen und gezielt Aus- und Weiterbildungen fördern.»

Nicht ohne Ingenieure

Bei Branchen mit einer angespannten Fachkräftesituation stellt der Fachkräftemangel eine Hürde für die Entwicklung hin zu mehr Nachhaltigkeit dar. «Der Weg zu einer grünen Wirtschaft führt nicht an den Ingenieuren vorbei – sie sind für die Transformation essenziell», betont Miriam Frey, Volkswirtin und Senior-Beraterin mit den Schwerpunkten Bildung, öffentliche Finanzen und Gesundheit, im Kapitel «Wandel zur «grünen Wirtschaft». Wo steht die Praxis?». Fehlen die nötigen Fachkräfte, besteht die Gefahr, dass gewisse Firmen oder ganze Branchen ins Ausland abwandern. «Wenn Firmen in Länder mit laxer Umweltregulierung abwandern, ist es theoretisch möglich, dass der Umbau der Schweizer Volkswirtschaft in eine grüne Wirtschaft sogar kontraproduktiv wird», betonen Rolf Weder, Professor für Aussenwirtschaft und europäische Integration an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Basel, und Wolfram Kägi, Volkswirt und Politologe, in der Forschungspublikation über den Umbau der Schweiz in eine «grüne Wirtschaft».

Aktive Branchenverbände

Die Branchenverbände scheinen sich gemäss dem Forschungsteam der Bedeutung der Nachhaltigkeit bewusst zu sein und haben diese als Teil ihrer Strategie verankert. Swissmem beispielsweise, der führende Verband für KMU und Grossfirmen der Schweizer Tech-Industrie, arbeitet mit anderen Wirtschaftsverbänden, Umweltorganisationen und dem Bundesamt für Umwelt an konkreten Aktivitäten, um einen Beitrag zu mehr Nachhaltigkeit im

Rahmen der UNO-Agenda 2023 zu leisten. Dafür wurde der Verein Go for Impact ins Leben gerufen, der für eine Kooperation von Wirtschaft, Wissenschaft, Gesellschaft und der öffentlichen Hand steht. Ein weiteres Beispiel: Das Bundesamt für Energie (BFE) hat für Holzbau Schweiz die Schulung der Lehrpersonen und der Instrukturen der überbetrieblichen Kurse (üK) begleitet und sich bei der Anschaffung von Infrastruktur in den üK-Zentren finanziell beteiligt. Das Bundesamt für Umwelt (Bafu) unterstützte die Revision der Bildungsverordnung im Hinblick auf die Aspekte der Nachhaltigkeit.

Digitales Handbuch und Weiterbildung

Vernetzung und Kooperation für mehr Kreislaufwirtschaft in der Gastronomie strebt der Verein Circular Gastronomic

Switzerland an. Über diese Plattform sollen sich die Gastronomiebetriebe künftig noch mehr austauschen und unterstützt werden. Die Website etwa dient als digitales Handbuch mit Anregungen und Beispielen für Gastronomen. Gemeinsam mit der Bildungsinstitution ritzy wurde eine Weiterbildung im Bereich Kreislaufgastronomie lanciert. Wie Julen informiert, sei der Verein derzeit in Austausch mit weiteren Kooperationspartnern. Der Fokus liege dabei auf den Themenbereichen Aus- und Weiterbildung sowie Begleitung/Beratung von Betrieben.

WEITERE INFORMATIONEN:

- www.nfp73.ch
- www.circular-gastronomy.ch
- www.bogen17.ch

Autor

Fabrice Müller ist freischaffender Journalist in Stein AG.

> www.journalistenbuero.ch

ANZEIGE



GREENOVATION SUMMIT

12. SEPTEMBER 2024

CUBIC Innovation Campus
Bühler AG, Uzwil



Jetzt anmelden
greenovation-summit.ch

Sandra Banholzer CEO Rausch AG

Johanna Gollnhofer Universität St. Gallen HSG

Andreas Zindel CEO Zindel + Co. AG

Thomas Kirchhofer Direktor St. Gallen Bodensee Tourismus

Mona Vetsch Moderation

u.v.m

Silbersponsoren

sak


SEPP FÄSSLER AG
Appenzel | WIL

Bronzesponsor

 **UBS**

Programm Partner

 **tfy-consult®**

 **OST**
Ostschweizer
Fachhochschule

Presenting Partner

 **BUHLER**

Veranstalter

DIE OSTSCHWEIZ

12/09/2024

Was ist ökologischer: Print oder digital?

Die Herstellung von Druckerzeugnissen wie Zeitungen, Zeitschriften, Büchern oder auch bedruckten Verpackungen benötigt viele Ressourcen. Dass digitale Medien hier zu mehr Ressourcenschonung verhelfen, ist eine häufig aufgestellte These. Doch Druckerzeugnisse wird es auch in Zukunft immer noch geben – und die Druckindustrie kann auch «klimafreundlich», wie das Beispiel der Schellenberg-Gruppe zeigt.

VON THOMAS BERNER

Seit 2008 ist die Schellenberg-Gruppe mit Hauptsitz in Pfäffikon ZH Teilnehmerin bei der Energie-Agentur der Wirtschaft, die sich für einen wirtschaftlichen Klimaschutz einsetzt. Das Unternehmen hat sich dazu verpflichtet, seine Energieeffizienz zu steigern und den Ausstoss von Treibhausgasen zu reduzieren. Wie dies in der Praxis funktioniert und wo die Schellenberg-Gruppe sonst noch ansetzt, um das Netto-null-Ziel zu erreichen, erläutert Philipp Wyss, verantwortlich für Qualitäts- und Umweltmanagement und Sicherheit.

Herr Wyss, die Druckindustrie ist bekanntlich sehr ressourcenintensiv, es geht dabei um Papier und andere Bedruckstoffe, um energieintensive Maschinen, um Druckfarben und Lacke, die getrocknet werden müssen. Wie lässt sich da Klimaschutz konkret umsetzen?

PHILIPP WYSS: Wir scheuen weder Mühe noch Kosten, um unseren Beitrag zum Klimaschutz stetig zu verbessern. Zu diesem Zweck sind wir auch Mitglied der SCAI (Swiss Climate Action Initiative) und der EnAW (Energie-Agentur der Wirtschaft). Zudem sind wir mit unserem Umweltmanagement auch ISO-14001-zertifiziert und arbeiten mit der Stiftung myclimate zusammen. Wir gehen jedoch noch einen Schritt weiter, indem wir permanent unsere Prozesse und unsere Umwelt auf Verbesserungen prüfen. So haben wir seit Anfang Jahr zum Beispiel auf die prozesslose Plattenbelichtung umgestellt. Wir können nun endlich auf die schädlichen Chemikalien

bei der Plattenherstellung verzichten. Durch die Systemoptimierung im Druckprozess konnten wir unseren Alkoholverbrauch mit dem hohen VOC-Gehalt von 4% auf 1% reduzieren. Mit einem starken Partner wie der EnAW an unserer Seite können wir auch stolz behaupten, dass wir in der Energieeffizienz unseren Zielerreichungsgrad mit 131% übertroffen haben. Wir sind auch weltweit die erste Unternehmung, die eine Heidelberg JetFire gekauft hat, die zum Drucken eine umweltfreundliche Tonerpatrone einsetzt.

Wie nahe sind Sie dem Netto-null-Ziel bereits?

Die EnAW bestätigt, dass wir keinen Endenergieverbrauch mit den Emissionsfaktoren gemäss Bafu (Bundesamt für Umwelt) haben. Damit sind wir schon deutlich weiter als andere Unternehmen und auf einem guten Weg zum Netto-null-Wert. Wir wissen jedoch, dass der Netto-null-Wert den Scope 3 miteinbezieht. Zusammen mit der SCAI prüfen wir deshalb laufend neue Möglichkeiten, um dem Ziel netto null möglichst bald entsprechen zu können.

Was braucht es in Ihrem Unternehmen noch, um netto null zu erreichen?

«Der übertriebene Qualitätsgedanke darf nicht auf Kosten der Umwelt gehen.»

Mit dem Einbezug des Scope 3 stehen automatisch alle Druckereien sehr schlecht da, da unsere Hauptemission unsere Produkte selbst sind. Papier macht 68% der Emission aus. Wir können also gerade mal Einfluss auf den Netto-null-Wert für nur 32% der Restemissionen nehmen. Was können wir also tun, wenn wir die Druckereien nicht wegrationalisieren wollen? Wir verfügen über keine fossile Brennstoffanlage, sondern heizen unser Wasser und unser Gebäude schon seit über 40 Jahren mit der umweltfreundlichen Fernwärme aus der benachbarten Verbrennungsanlage. Unsere Liegenschaften sind mit Solaranlagen ausgestattet. Die Gerätschaften und Infrastrukturen sind auf dem neusten Stand der Technik. Für unsere unvermeidbaren Emissionen übernehmen wir Verantwortung, indem wir einen eigenen Wald in der Grösse von 7840m² bewirtschaften, welcher pro Jahr ca. 9 Tonnen CO₂ reduziert. Damit geben wir aktiv der Natur etwas zurück. In der Höhe der noch verbleibenden unvermeidbaren Emissionen finanzieren wir myclimate Klimaschutzprojekte. Da wir uns derzeit noch immer in der detaillierten Berechnung befinden, können wir noch nicht mit Sicherheit sagen, wann wir netto null bereits erreicht haben, aber wir sind sicher auf dem besten Weg dazu.

Wie messen Sie die Wirkung Ihrer Massnahmen?

Wir prüfen den Strombedarf, den Wasserverbrauch, den Fernwärmebedarf, die CO₂-Emission, die Entsorgungsmenge für alle verschiedenen Stoffe und den Verbrauch wie den Farbverbrauch, Plattenbedarf, Papierbedarf, Zusatzmittelver-

Energieeffizienz



Die Wirksamkeit der Massnahmen belegt: Die Schellenberg Druck AG liegt bei der Energieeffizienz über dem Zielpfad.

© SCHELLENBERG GRUPPE

CO₂-Bilanz

Wieviel CO₂ braucht es für 50 conversions?

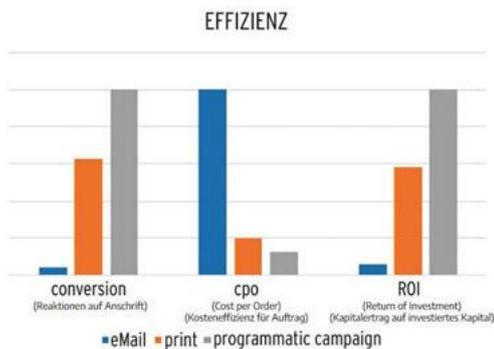
	conversion rate	volume	conversion	CO ₂ -footprint kg
eMail-campaign	0,30%	16.667		167
print-campaign	3,20%	1.563	50	31
programmatic campaign	5,00%	1.000		27

Wer CO₂ und Kosten optimieren will, sollte sich mit echten Fakten beschäftigen!
Die Aussage, print durch online aus Umweltgründen zu ersetzen ist faktisch falsch!

Die CO₂-Bilanz einer Print- und einer E-Mail-Kampagne im Vergleich.

© SCHELLENBERG GRUPPE

Wirtschaftlichkeit



Print schlägt Digital auch bei der Wirtschaftlichkeit.

© SCHELLENBERG GRUPPE

brauch. Damit können wir ein sehr genaues Bild von unserer Wirkung auf die Umwelt erstellen.

Wie motivieren und mobilisieren Sie die Mitarbeitenden für einen klima- und ressourcenschonenden Umgang?

Wir sind davon überzeugt, dass ein Grossteil unserer Mitarbeitenden den gleichen ökologischen Gedanken hat wie unsere Unternehmung selbst. Wir schärfen aber laufend ihr Bewusstsein im Umgang mit

den Verbrauchsmaterialien und der gewissenhaften Entsorgung. Wir vermitteln in Schulungen und Dashboards auch unsere Wirkung und unser Potenzial, die unsere gemeinsame Leistung auf die Umwelt hat. Dazu steht unter anderem unserem Personal das Umweltmanagementhandbuch zur Verfügung mit allen Einzelheiten.

Nach welchen Kriterien wählen Sie die Lieferanten aus, um Ihre Ziele zu erreichen?

Leider bewegen wir uns in einem Markt mit sehr geringer Marge und wenig Anbietern. Die Auswahl der Lieferanten ist daher sehr übersichtlich. In der Schweiz können wir zum Glück mit gutem Gewissen sagen, dass so ziemlich alle Lieferanten die gleichen oder sehr ähnliche Bemühungen anstreben wie auch wir, um unsere Wirkung auf die Umwelt zu verbessern und permanent zu fördern. Von grosser Bedeutung ist die Rückverfolgbarkeit; das stellt die ISO 9001 und die FSC-Zertifizierung sicher, wie auch die Auswahl an erneuerbaren Ressourcen. Mit diesen beiden Fallkriterien ermitteln wir unsere Lieferanten.

Wie stark schränkt dies die Auftragsmöglichkeiten ein?

Es gibt tatsächlich einige wenige Kunden, die ihr ganz bestimmtes Material bedruckt haben wollen. Wir sind stets bemüht, unsere Kunden in Sachen Umwelt zu beraten und ihr Umweltbewusstsein zu fördern. Leider lehnen aber trotzdem einige Kunden diese Beratung ab und wünschen Material, das nicht unserem Umweltgedanken entspricht.

Welche preislichen Auswirkungen ergeben sich daraus?

Unternehmen, die etwa ihre Brennstoffanlage gegen eine Wärmepumpe oder Fernwärme austauschen müssten und Solaranlagen aufstellen, können diese Kosten in dem hart umkämpften Markt nicht auf den Kostenträger abwälzen. Es besteht lediglich die Chance, neue Kunden zu gewinnen, die Wert auf umweltfreundliche Produktion legen. Höhere Preise bezahlen diese für gewöhnlich jedoch auch nicht. Leider fehlt noch immer die Wertschätzung für das Umwelt-Engagement.

Inwieweit ist die Nachfrage nach nachhaltig und klimaschonend produzierten Druckerzeugnissen gestiegen bzw. im Steigen begriffen? Inwiefern sind Ihre Kunden «ökologischer» unterwegs als andere?

Die Nachfrage nach einer klimaschonenden Produktion steigt exponentiell. Sicher ist das auch den neuen gesetzlichen Bestimmungen geschuldet, dass alle Unternehmen bis 2050 klimaneutral sein müssen. Bedauerlicherweise ist für die meisten Kunden dieses Thema nur für die Offert-



© SCHELLENBERG GRUPPE

**Philipp Wyss,
Qualitäts- und
Umweltmanager
und Sicherheits-
beauftragter bei
der Schellenberg-
Gruppe.**

Swiss Green Economy Symposium SGES

Vom 27. bis 29. August 2024 findet in Winterthur das 12. Swiss Green Economy Symposium statt. Das SGES ist die umfassendste Konferenz zu Wirtschaft und Nachhaltigkeit in der Schweiz. Das Symposium zeigt seit 2013 an konkreten Beispielen, wie die Zusammenarbeit von Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und NGOs zu mehr Wohlstand, zum Schutz der Umwelt und zu einem friedlicheren Zusammenleben beitragen kann. Das diesjährige Motto des SGES lautet: «Gemeinsam Konflikte lösen». Und zu diesen Konflikten kann auch jener zwischen «Print» und «Digital» gezählt werden. Philipp Wyss vertritt die Schellenberg-Gruppe in einem der über einem Dutzend Innovationsforen. Dort wird u.a. über Klimaschutz in Unternehmen diskutiert und über die Frage, wie man Mitarbeitende und Lieferanten mobilisieren kann, um die ambitionösen Klimaziele zu erreichen.

> www.sges.ch

phase relevant. Sobald die Produkte hergestellt worden sind, ist von dem Umweltgedanken nur noch wenig zu sehen. Hier stellt unser Qualitätsmanagement immer wieder fest, dass die Toleranz auf Makel in den Produkten nicht da ist. Ein Grossteil unserer Kunden will perfekte Produkte haben. Kunden veranlassen lieber eine Nachproduktion mit enorm hohen Kosten und doppeltem Materialverbrauch, als im Produkt einen Tippfehler, einen Putzer, einen Kratzer oder Ähnliches zu akzeptieren. Wir hoffen noch immer, dass wachsende Umweltsensibilisierung auch in der Toleranz der Qualität einen Platz findet. Hier wird leider noch immer sehr rücksichtslos und verschwenderisch gehandelt.

Digitalisierung wird immer wieder als möglicher Lösungsweg zu mehr Nachhaltigkeit ins Feld geführt. Wie nachhaltig ist aus Ihrer Sicht die Digitalisierung wirklich?

Kürzlich hat ein deutscher Telekommunikationsdienstleister eine Feldstudie veröffentlicht. Aus dieser Studie geht hervor, dass es tatsächlich beides braucht, um die CO₂-Effizienz zu fördern. Die Digitalisierung und die Printprodukte erreichen nur zusammen die höchste Effizienz. Dazu hat der erwähnte Dienstleister die Rückgewinnung der verlorenen Kunden gemessen. Zu diesem Zweck wurden Kunden

mehrfach per Mail angeschrieben mit insgesamt 16 000 E-Mails und mit einer Rücklaufquote von 0,3%. Diese 16 000 Mails haben einen CO₂-Fussabdruck von 167 kg CO₂ verursacht. Im zweiten Versuch wurden 1563 Selfmailer-Printprodukte an die Kunden verschickt. Die Rücklaufquote betrug 3,2%. Die CO₂-Emission bei diesem Selfmailer liegt dabei bei 31 kg. Damit lässt sich belegen, dass die Effizienz bei Printprodukten immer noch höher und umweltfreundlicher ist als mit Mails. Der Grund ist darauf zurückzuführen, dass die meisten Leute einen Spam-Filter haben oder ihre Mails nicht lesen und direkt löschen. Printprodukte werden eher beachtet, bevor diese im Altpapier landen. Die grösste Effizienz hat jedoch eine Kombination beider Mittel erreicht. Dabei hat der Hersteller zuerst 1000 Kunden per Mail angeschrieben. Erst dann wurden alle Kunden mit einem Selfmailer (Printprodukt) direkt angeschrieben, die nicht auf die erste Mail reagiert haben.

Und wie beeinflusst die Digitalisierung Ihre Geschäftsmodelle?

Wir versuchen, crossmediale Lösungen für unsere Kunden zu entwerfen, um genau diese Kombination von Printprodukten und digitalen Medien anbieten zu können. Die Wirtschaftlichkeit beider Technologien ist deutlich höher.

Was sind die nächsten strategischen Ziele in Richtung einer klimaschonenderen Druckbranche?

Als nächstes strategisches Ziel versuchen wir, den Austausch auf den Plattformen Swiss Green Economy Symposium (SGES) und SCAI zu fördern, um mehr Aufmerksamkeit in der Politik zu gewinnen, aber auch Gehör für unsere Anliegen bei den Unternehmen zu finden. Es bedarf der politischen Unterstützung, um die Wichtigkeit einer Branchenlösung in den Unternehmungen zu signalisieren. Der übertriebene Qualitätsgedanke darf nicht auf Kosten der Umwelt gehen. Es geht auch darum, das Bewusstsein zu fördern, dass unsere IT-Infrastruktur mit ihren Servern und Rechenzentren hohe Emissionen erzeugt bei übertriebenem Mail-Verkehr.

Eventbericht

Nachhaltigkeit – voneinander lernen

Am 4. Juni veranstaltete Dachser Schweiz in Kooperation mit der A. Vogel AG einen gut besuchten, interaktiven Networking-Event unter dem Motto «Nachhaltigkeit – voneinander lernen» in Roggwil TG.

Nachhaltigkeit wird heute weltweit von vielen Kunden erwartet. Sie stärkt die Werthaltigkeit des Markenimages. Um diesem strategischen Ziel näherzukommen, braucht es viele kleine Schritte.

Die Präsentationen der A. Vogel AG und der Ricola Schweiz AG boten den Teilnehmenden Informationen und Beispiele für ein mögliches Vorgehen. Bernhard C. Baertschi, Head International Markets, Member Executive Management, A. Vogel AG (CH), und Jochen Layer, Vice President Corporate Fulfillment, Ricola (CH), erläuterten anhand von Beispielen, welche konkreten Schritte in ihren Firmen bisher unternommen wurden, um umsetzbare und messbare Lösungen zu entwickeln, und welche Ziele für die Zukunft anvisiert werden.

Beide Unternehmen sind bereits in Nachhaltigkeitsinitiativen im Bereich sozialer und ökologischer Verantwortung stark engagiert. Verbesserungen, insbesondere in der Logistik, werden in Kooperation mit Dachser kontinuierlich vorangetrieben, um eine langfristige, nachhaltige Wertschöpfung zu gewährleisten. Ricola prüft auch die ökologischen Standards in der Wertschöpfungskette, um so z.B. mit Lieferanten, Dienstleistern und Partnerunternehmen optimale Lösungen zu finden. Denn um die eigenen strategischen Ziele zu erreichen, braucht es eine interdisziplinäre und betriebsübergreifende

Kooperation und eine ähnliche Firmenkultur bei den Partnern. Im Rahmen der Veranstaltung wurde ersichtlich, dass das Unternehmen Ricola in puncto Nachhaltigkeit in der Distribution bereits weit fortgeschritten ist.

Durch mehr Transparenz und Kollaboration entlang der gesamten Lieferkette, einen offenen, intensiven Austausch von Erfahrungen, auch mit Behörden, durch umfassendes, vertrauensvolles Teilen von Daten und bessere Prozessintegration wären auf dem Feld der Nachhaltigkeit noch bedeutendere Fortschritte möglich, erklärte Marc Meier, Managing Director Dachser Air & Sea Logistics EMEA. Aber vielleicht müssten auch manchmal ganz neue Ansätze gefunden werden, um die Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeit der Firmen über kontinuierliche Verbesserungen hinaus nachhaltig zu steigern. Dachser versuche immer, mit massgeschneiderten, konkreten Massnahmen Kunden bei ihren Nachhaltigkeitsprojekten zu unterstützen.

Mit Networking-Veranstaltungen wie am 4. Juni 2024 bei der A. Vogel AG wollen die Dachser-Niederlassungen in St. Gallen (CH), Baidt (DE) und Steissingen (DE) den Dialog mit und zwischen ihren Kunden intensivieren. «Voneinander lernen» ist dem Logistikdienstleister ein wichtiges Anliegen. Zudem möchte das Unternehmen kritische Denkanstösse geben und bedankt sich für solche von Kunden.

Über Dachser Schweiz:

Die Dachser Spedition AG (Dachser Schweiz) ist eine Tochtergesellschaft des Transport- und Logistikdienstleisters Dachser mit Hauptsitz in Kempten, Deutschland. Die erste Niederlassung in der Schweiz wurde 1967 eröffnet. Dachser Schweiz ist heute an sechs Standorten präsent, beschäftigt 328 Mitarbeitende und erwirtschaftete im Jahr 2023 einen Nettoumsatz von 115,3 Millionen Schweizer Franken. Im Jahr 2023 transportierte Dachser Schweiz 622 700 Sendungen mit einem Gewicht von 272 900 Tonnen.

Weitere Informationen finden Sie unter dachser.ch.

Über Dachser:

Das Familienunternehmen Dachser mit Hauptsitz in Kempten, Deutschland, bietet Transportlogistik, Warehousing und kundenspezifische Services innerhalb von zwei Business Fields: Dachser Air & Sea Logistics und Dachser Road Logistics. Letzteres teilt sich in die beiden Business Lines Dachser European Logistics und Dachser Food Logistics auf. Übergreifende Kontraktlogistik-Services sowie branchenspezifische Lösungen ergänzen das Angebot. Ein flächendeckendes europäisches sowie ein interkontinentales Transportnetzwerk und komplett integrierte Informationssysteme sorgen weltweit für intelligente Logistiklösungen.

Weitere Informationen finden Sie unter dachser.de.



Von links nach rechts: Marc Meier, Managing Director EMEA, Dachser Air & Sea Logistics, Bernhard C. Bartschi, Head International Markets, Member Executive Management, A. Vogel Group, Jochen Layer, Vice President Corporate Fulfillment, Ricola, Bea Jucker, Moderatorin, Newbury Media & Communications GmbH, und Bukurim Selmani, Compliance Officer, CMS/CSR Project Responsible, A. Vogel AG.

Beschaffung im Zeichen von OR, CSRD und CSDDD

Am 20. Juni 2024 fand in Zürich die erste Schweizer Wirtschaftstagung für nachhaltige Beschaffung statt. Die rund 150 Teilnehmenden konnten u.a. mitnehmen, dass partnerschaftliche Kollaboration zwischen Zulieferern und Herstellern zentral ist und im Einkauf noch viel Nachhaltigkeitswissen aufgebaut werden muss.

VON THOMAS BERNER

Wie partnerschaftliche Kollaboration funktioniert, dafür war gleich die Tagung selbst ein Beispiel: Die drei Organisationen öbu Verband für nachhaltiges Wirtschaften, Pusch – Praktischer Umweltschutz und der Einkaufsfachverband procure.ch haben den Anlass gemeinsam ins Leben gerufen. Das Thema «Nachhaltige Beschaffung» erwies sich als zugkräftig: Rund 150 Teilnehmende aus unterschiedlichsten Branchen haben sich angemeldet. Fünf Keynotes und sieben Breakout-Sessions boten Gelegenheit für intensiven Informationsaustausch.

OR, CSRD, CSDDD: Abkürzungen mit noch viel Informationsbedarf

Wie drängend die Wichtigkeit einer nachhaltigeren Wirtschaft ist, erklärte als erste Referentin Elgin Brunner von WWF Schweiz. Es gelte, sowohl eine Klima- als auch eine Diversitätskrise zu bewältigen. Von den von der Weltgemeinschaft gesteckten Zielen seien wir noch weit entfernt, erläuterte sie. Eine tiefgreifende Transformation der Wirtschaft sei notwendig, einzelne «Pflaster» hätten heute nicht mehr weiter. Gerade in nachhaltigeren Lieferketten, verbunden mit einem Wandel bestehender Wertschöpfungsketten, sieht Elgin Brunner den grössten Hebel. Die Wirtschaft müsse also mehr Verantwortung übernehmen. Dass und wie dies funktioniert, zeigte sie an Beispielen aus der Schokoladeindustrie (Halba aus der Schweiz und Chocolonely aus Holland).

Derweil bleibt die Politik nicht untätig. Gerade in der EU werden eine ganze Reihe an neuen Regularien auf den Weg gebracht. Abkürzungen wie CSRD oder CSDDD dürften in naher Zukunft auch in immer mehr Schweizer Unternehmen geläufig werden, wie Niclas Meyer vom Beratungsunternehmen BSS erklärte. Die bereits im November 2022 vom EU-Parlament verabschiedete Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) verpflichtet Unternehmen, die Wirkung von Nachhaltigkeitsaspekten auf die wirtschaftliche Lage des Unternehmens festzuhalten sowie die Auswirkungen des Betriebs auf Nachhaltigkeit zu verdeutlichen. Zurzeit wird CSRD in den EU-Staaten in nationales Recht überführt. Auch der Bundesrat wird demnächst einen Gesetzesvorschlag in die Vernehmlassung schicken, der etliche Punkte der EU-Regelung aufnimmt. Schon jetzt besteht im Schweizerischen Obligationenrecht (OR) eine Bestimmung über Sorgfaltspflichten und Transparenz bezüglich Mineralien aus Konfliktgebieten und Kinderarbeit (OR Art 964j). Bei CSDDD wiederum handelt es sich um die EU-Lieferkettenrichtlinie. Diese verpflichtet Unternehmen zur Einhaltung von Menschenrechten entlang ihrer Lieferketten und die Minimierung von Umweltauswirkungen. Auch Schweizer Firmen sind wegen der Drittstaatenregelung davon betroffen – und gemäss Niclas Meyer sind das mehr, als man gemeinhin annimmt. Aufgrund der Komplexität dieser Regulierungen müssen Unternehmen entsprechende Ressourcen bereitstellen. «Dies einfach an eine Person

als Assistenz der Geschäftsleitung zu delegieren reicht da nicht», so Niclas Meyer.

Für die Beurteilung der Lieferketten und das Reporting ist umfangreiches Datenmaterial notwendig. Dieses muss entsprechend aus verschiedenen Quellen gesammelt, zusammengestellt und beurteilt werden. Das geschieht häufig noch Excelbasiert, was inskünftig nicht mehr ausreichen dürfte. Dies hat auch die Swisscom erkannt. Marion Roeder und Gina Obrecht erläuterten dem Publikum das Vorgehen dieses Kommunikationsunternehmens für dessen Nachhaltigkeitsreporting. Daraus erwachsen ist auch der sogenannte Sustainability Software Radar. Dieser zeigt Marktentwicklungen und Trends bei Software-Lösungen auf, die ESG-Manager und CIOs unterstützen können. Die von Swisscom geschaffene Dienstleistung bietet Unternehmen also eine Hilfe bei der Wahl des geeigneten Software-Werkzeugs für die Erfassung von Nachhaltigkeitsdaten.

Praktische Erfahrungen austauschen

In verschiedenen Workshops bzw. Breakout-Sessions konnten die Teilnehmenden dann anschliessend einzelne Themen vertiefen und auch Praxiserfahrungen austauschen. So vermittelten Lena Gubser und Roland Bärtschi einen Einblick, wie das Bahnunternehmen BLS mit dem Spannungsfeld zwischen Strategie und Umsetzbarkeit umgeht. Oder Renato Vögeli erläuterte, wie sein Druckunternehmen in Kollaboration mit zwei weiteren Druckereien in Österreich und Dänemark das Konzept «Cradle to Cradle» umsetzt und auch die entsprechende Zertifizierung



Wie wird nachhaltige Beschaffung in Zukunft aussehen? Mirko Kleiner (LAP Alliance, links) im Gespräch mit Felix Meier (Pusch, Mitte) und Olmar Albers (öbu, rechts).

«Abkürzungen wie CSRD oder CSDDD dürften in naher Zukunft in immer mehr Schweizer Unternehmen geläufig werden.»

erlangte. Und Tina Kempf (Lyreco Schweiz) zeigte zusammen mit Ruth Freiermuth Kuchel und Nicole Moser von der Schweizerischen Post, wie man entlang der Lieferketten den Ausstoss von Treibhausgasen senken kann (siehe auch das Interview mit Tina Kempf). Ebenfalls ein Praxisbeispiel für Kreislaufwirtschaft und Ressourceneffizienz präsentierte die Brauerei Locher aus Appenzell, welche von Verkaufsleiter Philip Herrmann vertreten wurde. Sie hat u.a. Wege gefunden, wie aus Brauerei-Nebenprodukten neue, schmackhafte Nahrungsmittel entstehen können. Weitere Breakout-Sessions befassten sich mit Sorgfaltspflichten und Compliance, mit Digitalisierung oder mit sozialen Beschaffungsrisiken, gezeigt anhand der Vermeidung von Kinderarbeit.

Beschaffung in Realität und Zukunft

Den letzten Referateblock bestritt zunächst Mirko Kleiner. Er warf einen Blick in die Zukunft des Beschaffungsmanagements, die im Zeichen von «Lean Agile Procurement» stehen könnte. Er zeigte verschiedene «Evolutionstufen» von künftigem Beschaffungsmanagement, ausgehend von

der in einer klassischen Siloorganisation angelegten Einkaufsabteilung bis hin zu maximal selbstorganisierten Unternehmenseinheiten, welche ihre gesamten Liefer- und Wertschöpfungsketten – teilweise massiv softwareunterstützt – autonom und innerhalb eines Ökosystems betreiben. Mit einer «Keimzelle» dieses Lean Agile Procurement schaffte es z.B. das Unternehmen Swiss Casinos AG, innerhalb von nur zwei Tagen ein neues ERP-System zu evaluieren und zu beschaffen.

Noch etwas bodenständiger vollzieht der Kaffeeautomatenhersteller Thermoplan AG sein nachhaltiges Beschaffungsmanagement. Kern bildet der Fokus auf möglichst viele Schweizer Zulieferer, wie Björn Jung und Matteo Trachsel erläuterten. Aktuell beträgt deren Anteil 63 Prozent; bei ca. 300 Lieferanten. Vier Schlüssel stehen hinter dem Lieferantenmanagement von Thermoplan: klare Zielvorstellungen, transparente Kommunikation mit den Zulieferern, das Einschlagen eines gemeinsamen Weges und auch daraus resultierende Vorzeigeunternehmen, um Benchmarks für andere Zulieferer zu setzen.

Wissen über nachhaltige Beschaffung aufbauen

Fazit der Veranstaltung: Um beim Thema der nachhaltigen Beschaffung voranzukommen, braucht es Kollaboration und gemeinsames Lernen voneinander. Ein weiteres Take-away: Daten sollten nicht nur für Reportings gesammelt werden. Denn das Potenzial von strukturiertem Datenmanagement ist enorm und unabdingbar für Transparenz, Innovation und Effizienz. Und: Gefordert ist auch das Top-Management, denn Nachhaltigkeit ist inzwischen eine strategische Aufgabe. Darin eingebettet werden muss auch das gesamte Beschaffungswesen – und deshalb ist ein innerbetrieblicher Wissensaufbau notwendig. Denn im Gespräch mit und aus den Voten von vielen Teilnehmenden war zu erfahren, dass viele Unternehmen bei der nachhaltigen Beschaffung erst am Anfang stehen. Von da her gesehen, darf damit gerechnet werden, dass dieser Sustainable Procurement Day noch nicht der letzte gewesen ist. In welchem Rahmen, wann und wo eine nächste solche Tagung stattfindet, konnten die Organisatoren noch nicht bekannt geben. Das Ziel ist aber, dass sich der Sustainable Procurement Day als fester Termin im Kalender der Beschaffungs- und Nachhaltigkeitsverantwortlichen in der Schweiz etablieren soll.

Weitere Informationen:
Sustainable Procurement Day

Welches Handicap hat ein Golfplatz in Nachhaltigkeit?

Fast 100 Golfclubs in der Schweiz investieren hohe Beträge in Massnahmen der Nachhaltigkeit. Nicht nur zum Umweltschutz – sondern weil der Sport an sich für die Zukunft sicher gemacht werden muss.

Autor

Roland Schäfli ist als Medienschaffender für verschiedene Verlagshäuser und TV-Stationen tätig. Als freier Journalist schreibt er für Magazine im In- und Ausland.

VON ROLAND SCHÄFLI

Es gab einmal eine Zeit, da hatte Golf nur 24 Regeln. Doch wo eingelocht wird, muss man sich unterdessen mit ganz neuen Richtlinien auseinandersetzen. Mit der Gewässerschutzverordnung oder der Verordnung zur Reduktion von Pestiziden, kurz: mit nachhaltigem Greenkeeping.

«Der Klimawandel beeinflusst unseren Sport in diesen Tagen noch stärker, gleichzeitig legt der Gesetzgeber neue Richtlinien bezüglich Wässerung und Rasenpflege vor», sagt Etienne Marclay, Vorsitzender des Ressorts Nachhaltigkeit von Swiss Golf. «Es ist also nicht so, dass wir uns erst seit gestern Gedanken über die Zukunft machen.»

Tatsächlich hat die Dachorganisation, unter der 98 Clubs und damit über 100 000 Mitglieder stehen, schon 2018 einen Kulturwandel eingeleitet. Und eine Strategie abgesegnet, die sich zielsicher «Golf Course 2030 Switzerland» nennt.

Golfparks: Zufluchtsorte für seltene Arten?

Meist aus Eigeninitiative haben sich einige der Golfplätze zu wahren Bastionen der Biodiversität gemauert. Seltene Vogelarten kehren zurück, wenn sich das Habitat in seine Ursprünglichkeit zurückverwandelt. Naturbelassene Blumenwiesen werden zu Spielplätzen von Schmetterlingen, und in den Teichen, eigentlich als Golfhindernis gedacht, tummeln sich allerlei Amphibien und Insekten. Es gibt sogar Greenkeeper, die sich zum Imker ausbilden liessen.



Oft müssen die Clubmanager vor Ort erst einmal die Wahrnehmung der eigenen Mitglieder schärfen, weshalb der Rasen nicht überall gemäht wird, wieso ein Asthaufen liegen bleiben darf.

Das Überleben des Sports

Diese neuen Initiativen sind durchaus auch eigenützig. Denn wenn die Golfplätze mit dem herkömmlichen Pflegeansatz der Anlagen weitermachen, könnte in wenigen Jahren der hiesige Golfsport an sich bedroht sein. «Für uns geht es nicht zuletzt auch um das Überleben unseres Sports», mahnt Marclay. «Wir müssen antizipieren, was in den nächsten Jahren noch auf uns zukommt.»

Was noch kommen oder sich noch weiter verstärken wird, ist eine Verschärfung der Regulierungen zum Einsatz von Pflanzenschutzmitteln, wie sie bereits in Frankreich und anderen europäischen Ländern greifen. «Dieser Trend wird auch die Schweiz tangieren, denn wenn Pestizide im Rest von Europa nicht mehr verkauft werden dürfen, dann wird auch die Schweiz als Markt zu klein.»

Signalwirkung hatte daher insbesondere der Aufruf zu umweltschonendem Rasenmanagement. Der Verband will bis 2030 jeden Club befähigen,



Die Clubs erleben eine Renaissance ihrer Ursprünglichkeit: Der Golfclub Limpachtal hat einen naturnahen Teich geschaffen.

men», so Marclay weiter, «haben wir schon vor Jahren Massnahmen eingeleitet.» Und dabei mitunter tief in die Tasche gegriffen. Swiss Golf hat das Nachhaltigkeitsbudget seit 2018 jährlich aufgestockt, während gleichzeitig das Personal für Nachhaltigkeitsprozesse ausgebaut wurde, bis nun für Personal- und Projektkosten über 700 000 Franken budgetiert sind.

Wird Golfen teurer?

«Nachhaltigkeit ist eine Investition in die Zukunft», wiederholt Marclay das Mantra, das er den Managern predigt. Nicht alle Clubs jedoch verfügen über dieselben finanziellen Mittel oder die personellen Ressourcen. Werden die Clubs ihre Beiträge über kurz oder lang erhöhen müssen, um die zusätzlichen Kosten zu decken, um die bezeichnet Marclay als ebenso spannenden wie umstrittenen Punkt. Sicher jedoch ist: Wenn das hohe Gras rund ums Fairway, das sogenannte Golf Rough, nur einmal pro Jahr geschnitten wird, wenn man nicht mehr spritzt, weniger bewässert und Elektro-Mähroboter auffahren lässt (eine Innovation, die derzeit den europäischen Golfpart aufmischt), dann stehen mehr Ressourcen zu Verfügung, um das Kerngebiet zu pflegen, das Green, das lediglich 2% der Gesamtfläche einnimmt.

Zertifizierungen als Benchmark

Eine der wirksamsten Massnahmen, die der Verband eingeführt hat, ist die GEO-Zertifizierung. Die in Schottland ansässige GEO Foundation hat Methoden entwickelt, um Nachhaltigkeit im Golfsport messbar zu machen. Inzwischen haben Golfplatzbetreiber in hundert Ländern den Aufwand betrieben, sich auf dieses Niveau zu heben. In der Schweiz durften bereits mehr als die Hälfte der Mitglieder das Zertifikat



Etienne Marclay, Vorstandsmitglied und Vorsitzender des Ressorts Nachhaltigkeit.

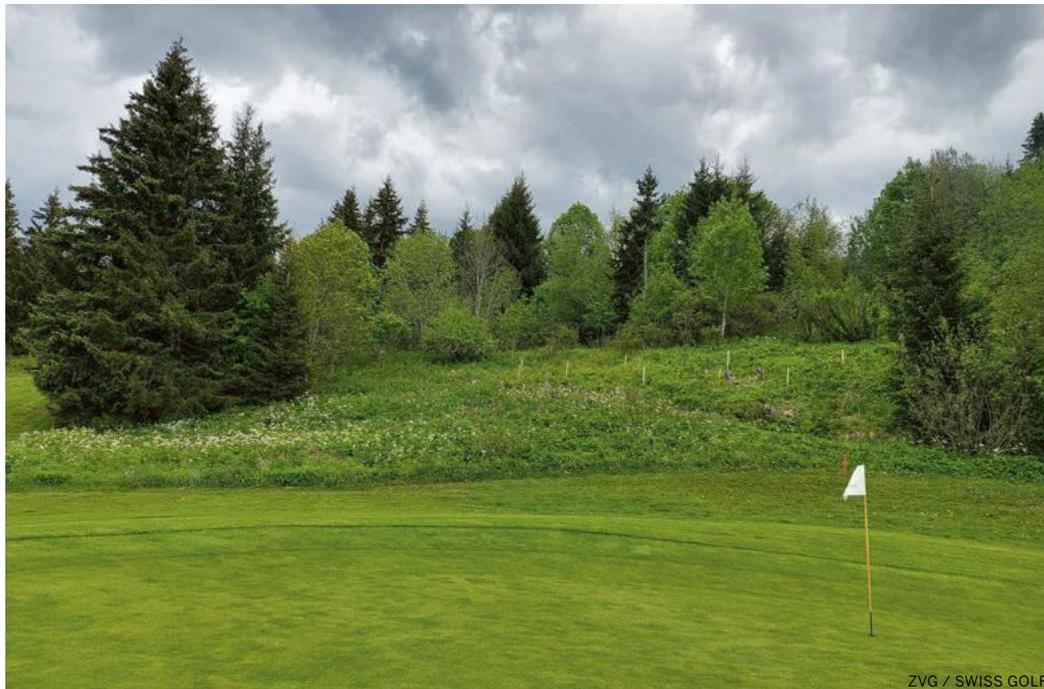
die Anlagen ohne synthetische Pflanzenschutzmittel zu pflegen.

Der Wasserknappheit zuvorkommen

Marclay ist überzeugt, dass die Frage der Wasserversorgung – oder vielmehr, der möglichen Wasserknappheit – mittelfristig

ein dringenderes Thema wird als Pestizide. Für diese lassen sich Alternativen finden – aber für Wasser? Der jährliche Verbrauch eines 18-Loch-Platzes liegt durchschnittlich bei 21 000 m³.

«Während andere Outdoor-Sportarten wie Ski alpin erst jetzt in die Gänge kom-



Golf steht wieder einmal unter Druck. War es jahrelang die Elitenkritik, so trifft die Clubs der Vorwurf, die vergleichsweise grösste Fläche zu beanspruchen. Dabei nimmt die Öffentlichkeit noch wenig wahr, dass die Golfclubs beachtliche Summen in Projekte für Nachhaltigkeit stecken.

im Clubhaus aufhängen, und das Ziel, bis 2027 alle Anlagen zu zertifizieren oder zumindest für das Thema zu sensibilisieren, bleibt realistisch. Die administrativen Kosten von 2500 Franken für die erste Zertifizierung übernimmt der Verband. Der Verbesserungsprozess ist allerdings mit dem Zertifikat nicht zu Ende. Die Golfplatzbetreiber haben sich im Vierjahresrhythmus der Rezertifizierung zu stellen.

Eine weitere Partnerschaft ist Swiss Golf mit PEIK eingegangen, einem Kind von Energie Schweiz zur Förderung der Energieeffizienz in KMU. Nachdem ein beauftragtes Umweltingenieurbüro zum Schluss kam, dass die Ökobilanz der Golfplätze verbesserungswürdig sei, unterstützt der Verband seine Mitglieder in den PEIK-Energie-Audits. Die durchschnittlichen Energiekosten von 80 000 Franken pro Jahr liessen ein Einsparpotenzial von 10 bis 20 Prozent pro Platz erkennen. PEIK hat zudem neun kalibrierte Massnahmen für den Golfsektor entwickelt, die den Golfmanagern Geld sparen. Etwa durch die Senkung der Raumtemperatur im Clubhaus im

Winter oder den Austausch der Beleuchtung durch LEDs.

Der Apfel fällt nicht weit vom Stamm

Der Austausch mit Naturschutzorganisationen wie Pro Natura gestaltet sich dem Vernehmen nach harmonisch. Als in den 1990er-Jahren eine bedeutende Anzahl von Golfanlagen entstanden, wurden grosszügige Kompensationsflächen vorgesehen, und das zahlt sich heute aus. Auf dem Golfcourse fällt der Apfel nicht weit vom Stamm. In Zusammenarbeit mit Pro Specie Rara werden seltene Obstbäume aufgeforstet, deren Früchte die Golfer sich direkt vom Ast pflücken.

Ein zukunftsweisendes Projekt mit dem verheissungsvollen Namen «Let's Swing for Biodiversity» unterstützt die Mitglieder durch eine vollständige Analyse ihrer Flächen und

massgeschneiderte Massnahmen – diese wissenschaftliche Methode entstand in Zusammenarbeit mit der Vogelwarte Sempach.

Noch vor einigen Jahren hätte man einen Schulterschluss zwischen Golfern und Naturschützern kaum für möglich gehalten. Es ändert sich eben nicht nur das Klima.

«Swiss Golf hat das Nachhaltigkeitsbudget seit 2018 jährlich aufgestockt.»

Golf-Facts

Die meisten Golfanlagen der Schweiz verfügen über 18 Bahnen, die kleineren haben 9, und in der Regel ist das Areal mit 50 bis 70 Hektaren bemessen. Davon nutzt der Sportler jedoch nur einen Drittel, was Golfplätze zu einem hohen Potenzial für Biodiversität verhilft. Dabei hat die traditionelle Ballsportart den Vorteil, dass sie sich auf ein bestimmtes Rayon beschränkt, und zwar 4200 Hektaren in der Schweiz (0,1% der Landesfläche).



© SAMSUNG

Samsung setzt sich weiterhin dafür ein, den Markt neu zu definieren.

SAMSUNG STELLT VOR

Odyssey-OLED-Gaming-Monitor-, Smart-Monitor- und ViewFinity-Monitor

Samsung Electronics hat die weltweite Markteinführung seiner Odyssey-OLED-Gaming-Monitor-, Smart-Monitor- und ViewFinity-Monitor-Reihen für 2024 bekannt gegeben. Während die aktuelle Odyssey-Reihe ein OLED-Erlebnis der nächsten Generation und neue KI-Funktionen bietet, bringt die Smart-Monitor-Reihe erweiterte Unterhaltungsfunktionen und stattet auch den M8 mit KI-Funktionen aus. Die ViewFinity-Reihe zeichnet sich durch eine verbesserte Konnektivität am Arbeitsplatz aus.

www.samsung.com

KI FÜR UNTERNEHMEN JEDER GRÖSSE

Lenovo präsentiert das ThinkSystem V4

Lenovo gibt die Einführung seiner neuen Lenovo-ThinkSystem-V4-Lösungen bekannt. Diese sind darauf ausgelegt, KI für Unternehmen jeder Grösse zugänglich zu machen. Sie lassen sich flexibel an die spezifischen Workloads anpassen. Das Portfolio bietet neue KI-fähige Lösungen, die sicherstellen, dass Kunden die optimale Mischung aus KI-Technologien zur Verfügung steht, um ihre Arbeitsabläufe nahtlos zu integrieren.

www.lenovo.ch

64-ZOLL-DYE-SUBLIMATIONSDRUCKER

Neue Epson SureColor F9500 und F9500H



© EPSON

SureColor F9500 und F9500H

Epson stellt für sein Portfolio an 64-Zoll-Dye-Sublimationsdruckern zwei neue Maschinen vor. Der SureColor F9500 und der F9500H ersetzen dabei die erfolgreichen Serien SureColor F9400 und F9400H. Die neuen Modelle bieten Anwender:innen eine deutliche Steigerung der Produktivität sowie eine Verbesserung der Benutzerfreundlichkeit und Druckqualität.

www.epson.de

KONVERTIERUNG VON 3D-MODELLEN CAD-Modelle mit PMI in ein 3D- PDF konvertieren

Der deutsch-französische Software-Pionier CoreTechnologie hat die Konvertierungs-Software-Tools 3D_Analyzer und 3D_Evolution weiterentwickelt. Mit den aktuellen Software-Versionen ist es möglich, CAD-Daten per Product Manufacturing Information (PMI) zu lesen und mit funktionalen 3D-Bemessungen in das weit verbreitete 3D-PDF-Format zu konvertieren. www.coretechnologie.com



© SHARP/NEC

FÜR BÜROUMGEBUNGEN
UND HOMEOFFICE

27-Zoll-Docking- Hub-Desktop- Displays

Sharp NEC Display Solutions Europe stellt die ersten Desktop-Displays unter der Marke Sharp vor und unterstreicht damit das kontinuierliche Engagement für Qualität, Service und Nachhaltigkeit. Die neuen 27-Zoll-Monitormodelle Sharp MultiSync EA272Q und Sharp MultiSync EA272U vereinen die bewährte MultiSync-Tradition von Qualität und Zuverlässigkeit und eignen sich ideal für den Einsatz in Bürouräumen, Homeoffice-Szenarien sowie für Kontrollraumanwendungen.

www.sharpecdisplays.eu

Die Beiträge unserer Partner

friendeds

Die Organisator-Community hat starke Verbände –
hier sagen sie, was sie beschäftigt.



Wir inspirieren KMU. Getreu diesem Motto bietet der SVC seit vielen Jahren Mitgliedern, Partnern und Sponsoren in allen acht Wirtschaftsregionen der Schweiz die Möglichkeit, sich auszutauschen.

> svc.swiss



Als Verband für nachhaltiges Wirtschaften fördert öbu die Umsetzung der nachhaltigen Entwicklungsziele der Vereinten Nationen (SDGs, Agenda 2030) durch Schweizer Unternehmen und Organisationen.

> oebu.ch



Seit über 20 Jahren vernetzt das KUMMLI Netzwerk ausschliesslich Entscheidungsträger aller Branchen von KMU bis Global Player.

> kummlli.com

SVC AKTUELL

Fünf Firmen für den Prix SVC Wirtschaftsraum Zürich 2024 nominiert

Das KMU-Netzwerk SVC (Swiss Venture Club) vergibt am 26. November 2024 zum neunten Mal den Prix SVC Wirtschaftsraum Zürich. Fünf erfolgreiche Unternehmen aus der Region sind für das grosse Finale nominiert und dürfen weiterhin auf den Gewinn des renommierten Preises hoffen: die Hauenstein AG aus Rafz, die Hawa Sliding Solutions AG aus Mettmenstetten, die LUZI AG aus Dietlikon, die RepRisk AG aus Zürich sowie die Schneider Umweltservice AG aus Meilen.

Den Prix SVC Wirtschaftsraum Zürich hat der SVC zur Förderung des regionalen Unternehmertums geschaffen und zeichnet damit vorbildliche Unternehmen aus, die durch ihre innovativen Produkte und Dienstleistungen, ihre Firmenkultur, die Qualität der Mitarbeitenden und des Managements sowie durch einen nachhaltigen Erfolgsausweis überzeugen. Der Preis wird seit 2006 verliehen, 2024 bereits zum

neunten Mal. OK-Präsident ist Hannes Weibel, Head Corporate & Real Estate Zürich, UBS Switzerland AG, und Präsident der Expertenjury ist Christopher Blaufelder, Partner bei McKinsey & Company Switzerland. Gemeinsam mit einem grossen Netzwerk von Sponsoren und Partnern unterstützt der SVC mit dieser Initiative aktiv die KMU in der Region Zürich.

Für den renommierten KMU-Preis kann man sich nicht bewerben. Die Selektion der Firmen und die Nominierungen für den Prix SVC erfolgen ausschliesslich durch eine unabhängige, regional stark verankerte Expertenjury. Jurypräsident Christopher Blaufelder zeigt sich von der Qualität der diesjährigen Finalisten begeistert: «Ich freue mich sehr auf den Prix SVC und glaube, die Entscheidung, wer den Preis gewinnt, war noch nie so anspruchsvoll wie in diesem Jahr. Wir haben durchwegs qualitativ hochwertige Firmen aus verschiedensten Industrien in der End-



Grosse Vorfreude auf den Prix SVC Wirtschaftsraum Zürich: Am 2. Juli 2024 besuchte die SVC Jury unter der Leitung von Christopher Blaufelder die fünf Finalistenunternehmen vor Ort.

auswahl – von Gebäude-Solutions über AI im Finanzwesen bis hin zu Recycling. Allesamt mit grossartigen Mitarbeitenden und einem klaren Fokus auf Qualität und Innovation.»

Die Preisverleihung findet am Dienstag, 26. November 2024, im Kongresshaus Zürich statt. Erwartet werden rund 1500 Gäste aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Kultur. Durch die Verleihung führt Nik Hartmann.

News aus dem SVC Netzwerk

Zühlke und Swiss Stablecoin entwickeln digitalen Franken

Der Schlierener Innovationsdienstleister **Zühlke** (2. Rang am Prix SVC Wirtschaftsraum Zürich 2013) unterstützt die Berner Swiss Stablecoin AG (SSC) beim Projekt der Entwicklung und Einführung einer digitalen Währung. Die Zusammenarbeit von SSC und Zühlke umfasst unter anderem Strategieberatung, Entwicklung von User Journeys und Business Cases sowie Design von Gesamtsystem, Architektur, Integration und Security. www.zuehlke.com



Galliker nimmt Ladestation von Designwerk in Betrieb

Die **Galliker Transport AG** (2. Rang Prix SVC Zentralschweiz 2006) verfügt neu über eine Ladestation der Superlative: Im Rahmen des «Innovation Day by Galliker» hat der Logistiker den ersten Stationary Battery Backed Mega Charger der Designwerk Technologies AG in Betrieb genommen. Die Pilotanlage des batteriegepufferten Schnellladesystems verfügt über eine Gesamtkapazität von einer Megawattstunde und wird mit selbst produziertem Solarstrom betrieben. www.galliker.com



«KMUStorys» – der SVC Podcast



Jeden Monat inspirierende Persönlichkeiten zu Gast bei Nik Hartmann. In der aktuellen Folge mit Raffael Dickreuter (CEO und Co-Founder Superba AR, Experte für Augmented Reality und Künstliche Intelligenz).

Jetzt Reinhören:



Follow us! [ln](#) [f](#) [@](#) [v](#) [e](#) [m](#)

Premium Gold Partner

Gold Partner





Für die Geschäftstätigkeit von Versicherern ist nachhaltiges und risikobewusstes Wirtschaften zentral.

KLIMARISIKEN VERSICHERN

Wie Versicherungen Unternehmen beim Klimaschutz unterstützen

Unwetter richten weltweit hohe Schäden an – und Naturkatastrophen und Extremwetterereignisse werden weiter zunehmen. Diese können zwar versichert werden, es stellt sich aber die Frage, zu welchem Preis! Versicherungen, wie öbu-Mitglied AXA Schweiz, stehen vor der Herausforderung, diese Ereignisse zu versichern, und entwickeln eigene Strategien.

Unternehmen und Privatpersonen können sich zwar gegen zunehmende Risiken durch Naturkatastrophen und Extremwetterereignisse versichern – dies bedeutet aber steigende Prämien und Aufwände. Gewisse klimabedingte Risiken können jedoch so weit zunehmen, dass sie nicht mehr versicherbar sind und sogar das gesamte Geschäftsmodell der Versicherung grundlegend in Frage gestellt werden muss.

Nachhaltigkeit ist seit jeher Teil der DNA von Versicherungsunternehmen. AXA Schweiz trägt als eine der grössten Versicherungen eine Verantwortung für nachhaltiges Wirtschaften und Klimaschutz. Mit ihrer Klimastrategie setzt sie sich für CO₂-Reduktionen ein und bietet klimafreundliche Produkte an, von denen gerade KMU profitieren können.

Die AXA-KMU-Studie 2022 zeigt, dass fast die Hälfte der Schweizer KMU eine Nachhaltigkeitsstrategie verfolgt. Zwei Drittel achten auf Mülltrennung und sparsamen Materialeinsatz, und jedes fünfte KMU strebt Klimaneutralität an. Viele KMU kennen jedoch ihren CO₂-Ausstoss nicht. Wenn KMU jedoch nicht in Nachhaltigkeit investieren, werden aus dem potenziellen Nutzen schnell Risiken – wie zum Beispiel: steigende

Energiekosten, Verlust von Grosskund:innen oder eingeschränkter Zugang zum Kapitalmarkt. AXA Schweiz hat verschiedene digitale Services entwickelt, mit denen KMU und teilweise auch Privatpersonen ihren CO₂-Fussabdruck reduzieren können.

- CO₂-Fussabdruck messen: Ein CO₂-Schnellrechner ermöglicht KMU, ihren CO₂-Ausstoss schnell zu ermitteln und Reduktionsmöglichkeiten zu identifizieren.
- Mobilität: Der E-Mobilitäts-Rechner von Upto hilft KMU, die Kosten und Vorteile eines Umstiegs auf E-Fahrzeuge zu bewerten.
- Gebäude: Ein Online-CO₂-Gebäudecheck unterstützt bei der Bestimmung des CO₂-Ausstosses von Gebäuden und bietet einen Sanierungsfahrplan.
- Mitarbeitende sensibilisieren: Mit der App Deedster können Mitarbeitende spielerisch mehr über den Klimawandel erfahren und ihr Verhalten anpassen.

Viele KMU benötigen Unterstützung, um nachhaltiger zu werden und ihren ökologischen Fussabdruck zu reduzieren. Dies kann durch erneuerbare Energien, optimierte Transportwege oder Gebäudesanierungen erreicht werden. Der Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit und Geschäftserfolg ist für viele noch nicht klar, was die Bereitschaft zur Umsetzung entsprechender Massnahmen erschwert. Unterstützung und Aufklärung sind entscheidend, damit KMU die Vorteile nachhaltiger Geschäftsprozesse erkennen und nutzen können.

oebu.ch/klimarisiken-axa

ÖBU-MITGLIEDER-NEWS

Ikea Schweiz: Steigende Nachfrage nach Möbeln aus zweiter Hand

Mit dem Secondhandservice können Kund:innen gebrauchte Möbel, für die sie keine Verwendung mehr haben, an Ikea zurückverkaufen. Diese werden anschliessend zu einem sehr günstigen Preis im Zweite-Chance-Markt weiterverkauft. Damit untermauert öbu-Mitglied Ikea Schweiz ihre Bestrebungen, bis 2030 ein vollständig zirkuläres Unternehmen zu werden.

Menu and More AG: Seit 20 Jahren für ein zukunftsfähiges Morgen

Von der ehrwürdigen Zürcher Volksküche zur erfolgreichsten und nachhaltigsten Partnerin für Mittagstische in der Deutschschweiz: 2024 wird Verpflegungsanbieterin Menu and More AG 20 Jahre alt – und will künftig noch mehr Verantwortung für die Kinder von heute und die Welt von morgen übernehmen.

Baloise und öbu: Workshops zur Förderung nachhaltiger Geschäftspraktiken

In Kooperation mit Partner:innen will öbu-Mitglied Baloise KMUs aufzeigen, wie sie Nachhaltigkeit optimal in ihre Geschäftstätigkeit integrieren können. Durch Workshops in Zusammenarbeit mit öbu lernen Baloise-Unternehmenskunden praktische Instrumente und Hilfsmittel kennen, um den Nachhaltigkeitsprozess in ihrem Unternehmen zu initiieren.

Weitere Informationen:
www.oebu.ch/mitgliedernews

Forum ö 2024: Quo vadis nachhaltige Wirtschaft?

Reporting, Compliance, Stakeholdermanagement – die aktuelle Nachhaltigkeitsdebatte in Unternehmen dreht sich stark um die Einhaltung externer Anforderungen. Verlieren wir dabei den Blick für die Chancen unternehmerischer Nachhaltigkeit aus den Augen? Und wie kommen wir wieder auf Kurs?

Wann? Halbtagsveranstaltung am Mittwoch, 23. Oktober 2024 | 12.30 – 18.00

Wo? Tanzwerk 101, Pfingstweidstrasse 101, 8005 Zürich

Unter dem diesjährigen Motto «Quo vadis nachhaltige Wirtschaft?» setzt öbu, der Verband für nachhaltiges Wirtschaften, am Forum ö den Fokus auf jene Inhalte, die an den Rand des nachhaltigen Wirtschaftens gerückt sind. Nachhaltigkeit eröffnet Chancen: für unsere Umwelt, für Unternehmen, für Mitarbeitende und in jedem einzelnen Geschäftsbereich – von der Digitalisierung bis zur Lieferkette, von der Unternehmenskultur bis zur Kreislaufwirtschaft. Die Veranstaltung bringt bis zu 200 Teilnehmende aus Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft zusammen, um über vorausschauende und zukunftsfähige Geschäftsmodelle zu diskutieren, die die Perspektiven einer nachhaltigen Ausrichtung erkennen.

Das Forum ö ist kein klassisches Konferenzformat. Als abwechslungsreiche Veranstaltung trifft das Forum ö die richtige Balance zwischen inspirierenden Keynotes, kollaborativen und interaktiven Breakout Sessions und Möglichkeiten zum freien Austausch.

Diese und weitere Breakout Sessions zeigen den Teilnehmenden einen neuen Blickwinkel auf klassische Themen des nachhaltigen Wirtschaftens auf:

- «Klima-Risikomanagement: Risiken erkennen, Chancen nutzen» mit CLIMADA Technologies
- «Erfolgreich durch Vielfalt – Unternehmen stärken mit einer Biodiversitätsstrategie» mit EBP
- «The Role of «Climate Design» in Business: A Systems Approach to Value Creation» mit sustainserv

Weitere Programminformationen unter forum-oe.ch.

EVENTS ÖBU & FRIENDS

öbu in der Praxis: Effektive Biodiversitätsstrategien für zukunftsfähige Unternehmen

Wann? Mittwoch, 11.09.2024, 12.00 bis 13.00

Wo? Online

Schweizer Unternehmen beeinflussen durch ihre Tätigkeiten vor Ort und aufgrund internationaler Verflechtungen die Biodiversität sowohl in der Schweiz als auch weltweit. Gleichzeitig sind sie auf die Leistungen einer intakten Natur angewiesen. In diesem Webinar zeigt EBP konkrete Schritte zur Erstellung effektiver Biodiversitätsstrategien sowie praxisnahen Handlungsmöglichkeiten auf – sowohl vor Ort als auch in den Lieferketten.

oebu.ch/event_epb

öbu-Workshop: Kernaspekte des Nachhaltigkeitsmanagements

Wann? Herbst 2024

Wo? Online

Bereits zum zweiten Mal bieten öbu und das Terra Institute Schweiz im Herbst 2024 eine gemeinsame Workshopreihe an. Die Workshops vermitteln in vier aufeinander aufbauenden Modulen einen 360°-Ansatz für die nachhaltige Unternehmensführung.

oebu.ch/wsnachhaltigkeitsmanagement

Kommende Events von öbu-Mitgliedsunternehmen

- 30. August 2024 | sanu future learning ag: Storytelling für die Nachhaltigkeit: Geschichten über die Zukunft erzählen
- 13. September 2024 | WWF Schweiz: Conference «Transformation of Teaching in Economic Sciences»
- 19. September 2024 | Stiftung myclimate: Veranstaltung «Skills for Future»
- 08. November 2024 | sanu future learning ag: Nachhaltigkeit im Unternehmen: Grundlagen und Handlungsmöglichkeiten

Details zu diesen Anlässen und vielen weiteren finden Sie auf: oebu.ch/events



Seit 35 Jahren organisiert öbu die nachhaltige Schweizer Wirtschaftstagung.



«Bei uns ist dort, wo ein Handschlag noch zählt»

Michelle Kummli CEO KUMMLI Netzwerk



Am Mittwochabend, **6. November 2024** findet zum 36. Mal «Der Geist von Sempach» statt. An diesem Unternehmerforum in Safenwil treffen sich ausschliesslich Entscheidungsträger auf Augenhöhe.

Mit dabei, hochkarätige Referenten in familiärem Rahmen. Einzigartig und handverlesen – wie immer im KUMMLI Netzwerk. Lassen Sie sich überzeugen. Wir freuen uns auf Sie.

Die Referenten



HAMILTON

Gianina Viglino-Caviezel

Geschäftsführerin Hamilton Services AG
und CFO der Hamilton Unternehmen

«Herausforderungen und Ansprüche an
heutige Führungskräfte»



rivella

Silvan Brauen

Co-CEO Rivella Group

«Rivella – wenn Innovation auf
Tradition trifft»



exklusiv – einzigartig – handverlesen

Ein Event aus dem KUMMLI Netzwerk

KUMMLI Netzwerk AG | Lindenmattstrasse 9 | 5616 Meisterschwanden
Tel. +41 62 771 28 85 | www.kumml.com | info@kumml.com | www.geistvonsempach.ch

FACHBUCH

Gewinnberatung statt Steuerberatung

Buchhalter und Steuerberater, die nicht Opfer der fortschreitenden Automatisierung werden wollen, sollten rechtzeitig auf Gewinnberatung umsatteln, empfiehlt Femke Hogema. Hier schlummert eine enorme Nachfrage, weil Armut unter Selbstständigen verbreiteter ist als oft angenommen. Vielen Unternehmern fehlt es an finanziellem Know-how und sie brauchen tatkräftige Unterstützung von Finanzexperten, um mit der Verwirklichung ihrer Geschäftsidee endlich Erfolg zu haben. In ihrem gut geschriebenen und leicht verständlichen Buch erläutert die Autorin, was Gewinnberater wissen und beherzigen sollten.

Die neue Rolle von Finanzfachleuten.

Von Femke Hogema, Verlag Barbara Budrich, 2023.
ISBN: 9783847425069, 247 Seiten.

Gesamtbewertung: 8 von 10

Qualitäten: Augenöffner, für Experten, Insiderwissen



FACHBUCH

New Pay Journey



Vergütungssysteme aus dem letzten Jahrhundert passen nicht zu moderner, agiler Projekt- und Teamarbeit. Die Devise ist: New Pay. Es geht um eine transparentere, flexiblere und vor allem faire Entlohnung. Die funktioniert aber nur, wenn die Rahmenbedingungen stimmen. Dieses Buch versteht sich als Reiseführer für die Einführung von New Pay. Leider stolpern die Autoren manchmal ein wenig über die selbst gewählte Metapher: Sie mäandern durch Begriffsgeschichte und verirren sich zuweilen in langwierigen Definitionen. Dennoch bietet das Buch brauchbare Ideen, wie moderne Entlohnung aussehen kann.

Eine Roadmap für die Gestaltung alternativer Vergütungssysteme. Buch.

Von Stefanie Hornung, Sven Franke und Nadine Nobile, Haufe Verlag, 2023.
ISBN: 9783648150115, 270 Seiten.

Gesamtbewertung: 7 von 10

Qualitäten: Hintergrund, praktische Beispiele

FACHBUCH

Droht das Ende der Experten?



Statt sich am Für und Wider von Anwendungen der künstlichen Intelligenz aufzuhalten, geht Stefan Holtel einen pragmatischen Weg: Intelligente Software kann bald vieles besser als ich? Also mache ich sie am besten zu meiner Partnerin! Am Beispiel des Chatbots ChatGPT führt er Wissensarbeitern eine Zukunft vor Augen, die bereits begonnen hat und im Berufsalltag mitgestaltet werden kann. Die konstruktive Aufbruchstimmung, die sich bei der Lektüre einstellt, wird nur selten getrübt durch Zweifel an der Gültigkeit der einen oder anderen angeführten Studie. Können Wissensarbeitende mit AI-Unterstützung tatsächlich bis zu 80 Prozent produktiver werden? Egal, zunutze machen sollten sie sich die Technologie auf jeden Fall.

ChatGPT und die Zukunft der Wissensarbeit.

Von Stefan Holtel, Vahlen Verlag, 2024.
ISBN: 9783800672394, 224 Seiten.

Gesamtbewertung: 8 von 10

Qualitäten: Überblick, für Einsteiger, inspirierend

In Zusammenarbeit
mit

getabstract

Empowerment, Workouts, DeepDive ...

Hannes ist eine fiktive Figur in einem Industrieunternehmen und «Hannes managt» ist der Titel der dazugehörigen Geschichtenserie. Inklusive feinsinniger Satire aus den und über die Management-Etagen ...



© JOHANNES LOTT

VON STEFAN HÄSELI

Heute ist Weiterbildungstag in Hannes' Geschäftsleitung. Früher standen Austausch-Workshops über Strategie und die Reflexion über die teaminterne persönliche Zusammenarbeit auf der Bearbeitungsliste. Beim neuen CEO ist das jetzt anders. Er ist der Meinung, dass solche Tage keine Wohlfühllosen mit geleiteten Selbstbeobachtungsrunden sein sollen, schliesslich kenne man sich ja. Diese Settings müssen von Performance geprägt sein. Empowerment ist das Stichwort der Zeit. So gibt es statt Reflexionsrunden, die doch immer wieder auch unangenehmes ans Tageslicht brachten, neue inhaltliche Inputs. Ist auch wichtig.

Man kann die Trends der Zeit schön an der thematischen Prägung dieser Anlässe rauslesen. Nach «Positive Leadership», die in der Erkenntnis mündete, dass es im Grunde nichts Neues sei und man sowieso schon alles richtig mache, kamen «psychologische Sicherheit» und der «High-Performance-Ansatz» auf die Powerpoint-Bühne: spannendes Thema, toller Referent, perfekte Location und am Schluss das Verdikt: «Machen wir schon, war schön, es wieder einmal gehört zu haben. Aber ändern müssen wir Gott sei Dank nichts.» Das entspannt ungemein ...

... und künstliche Intelligenz

Heute war die KI dran. Das heutige Empowerment-Day-Abenteuer führt in die Thematik von «KI-gestützten Entscheidungsprozessen» ein. So ganz traut Hannes der

Sache zwar noch nicht. Aber der CEO besteht darauf, dass alle sich jetzt damit auseinandersetzen müssen. «Das ist ja nicht zwingend falsch, einmal etwas reinzuhören, um sich eine Meinung zu bilden», denkt sich Hannes. Der junge, dynamische Referent in hybrider Sprache (also Ausdrücke, die zusammengesetzt und weder englisch noch deutsch sind) spricht von «complex Algorithmen», «neuronalen Networks» und «Big-Data-Systemen», als wären das alles alte Freunde. Hannes versteht nur Bahnhof – oder sollte er «Railway Station» sagen?

Hannes konstatiert, dass man vor allem einfach gut prompten müsse, um für alles eine Lösung zu haben. Skeptisch beschliesst er, in einer ruhigen Bürostunde ganz un beobachtet etwas auszuprobieren. Er tippt sein Anliegen ein: «Ich bin erkältet», wartet 12 Sekunden und wird durch folgende Ratschläge erhellt: ***ich habe hier vier Bestattungsinstitute in deiner Nähe gefunden***. Oder als zweiten Versuch: «Welche Frage wird am häufigsten auf ChatGPT gestellt?» Die Antwort: ***«Was ist der Sinn des Lebens?» und «Was ist künstliche Intelligenz?»***

Hannes beginnt sich nun doch ernsthaft zu fragen, was «künstliche Intelligenz» eigentlich ist oder ob man vielleicht doch besser selber über den eigenen Sinn reflektieren soll. Gleichwohl verspürt er einen Spieltrieb und tippt in die Tastatur: «Wel-

che KI-App könnte man noch erfinden?» Die Antwort dann hier: ***Erfinde eine App «KI als Überlebensstrategie». Diese hilft, alltägliche Entscheidungen zu treffen, wie zum Beispiel was man frühstücken sollte oder mit welcher Farbe der Socken man heute das Haus verlassen muss u.v.m.*** Hannes muss zugeben, dass er darauf nun wirklich nicht gekommen ist. Hannes geht nun halt alleine in den DeepDive der Selbstreflexion – vielleicht stimmt es eben doch: «Bevor wir an künstlicher Intelligenz arbeiten, sollten wir vielleicht erst die natürliche Unbedarftheit beseitigen ...»



© DANIELA BOLOGNA

Autor

Stefan Häseli ist Kommunikationstrainer, Keynote Speaker, Moderator und Autor mehrerer Bücher. Er betreibt ein Trainingsunternehmen in der Ostschweiz.

> www.stefan-haeseli.com

Agenda

Swissmechanic Business Day 2024

Thema: KI + KMU + MEM

3. September 2024, Luzern
www.swissmechanic.ch

KMU Swiss Symposium «Arbeitsplatz versus Sozialstaat – Arbeitsmodelle zum Anpassen!?»

5. September 2024, Campussaal
Brugg, Windisch
www.kmuswiss.ch

20. SIZ Care Forum Arbeitswelten im Wandel – Gesundheit, Führung und Prävention

6. September 2024, Campussaal
Brugg, Windisch
www.sizcare.ch

Greenovation Summit Regionale Tagung für Nachhaltigkeit

12. September 2024, Bühler, Uzwil
www.greenovation-summit.ch

ONE KMU Fachforum – Smart Digital Business Know-how, Inspiration und Networking

12. September 2024, Holzhäusern ZG
www.one-fachforum.ch

Ostschweizer Personaltag Die Generationenfrage – Mitarbeitende im Wandel

26. September 2024,
Olma-Halle 9.1B, St.Gallen
www.personaltag.ch

Forum ö 2024 Quo vadis, nachhaltige Wirtschaft?

23. Oktober 2024, Tanzwerk 101,
Zürich
www.oebu.ch

20. Schweizer KMU-Tag KMU und Macht(losigkeit) – mit natürlicher Intelligenz zum Erfolg

25. Oktober 2024, St.Gallen
www.kmu-tag.ch

CNO Panel The interchange of new ideas

28. Oktober 2024, Casino Bern
www.sieberpartners.com

OSTSCHWEIZER PERSONALTAG, 26. SEPTEMBER 2024, ST.GALLEN

Antworten zur «Generationenfrage»

Der 20. Ostschweizer Personaltag, der am 26. September 2024 in St.Gallen stattfindet, widmet sich dem Thema «Die Generationenfrage – Mitarbeitende im Wandel». Die Arbeitswelt steht vor der Herausforderung, die unterschiedlichen Bedürfnisse der Generationen zu verstehen und Vorurteile zu überwinden. Wie können diese Vorurteile abgebaut und ein besseres Verständnis innerhalb der Generationen gefördert werden? Am Ostschweizer Personaltag werden diese Fragen intensiv diskutiert, um Personalfachleuten wertvolle Einblicke zu bieten.

www.personaltag.ch



© PERSONALTAG

Ein hochkarätiges Programm und viele Netzwerkmöglichkeiten mit Ostschweizer Personalfachleuten.

SCHWEIZER KMU-TAG 2024, 25. OKTOBER 2024

KMU und Macht(losigkeit)

Der diesjährige Schweizer KMU-Tag, der am 25. Oktober in St.Gallen stattfindet, widmet sich dieses Jahr dem Thema «KMU und Macht(losigkeit) – mit natürlicher Intelligenz zum Erfolg». Es ist offensichtlich, dass sich die Organisatoren des Anlasses von der künstlichen Intelligenz haben inspirieren lassen – ohne aber ein «Hohe Lied auf die KI» singen zu wollen. Gleichwohl werden sich illustre Referierende mit dem Tagungsthema befassen, u.a. Ex-Fifa-Präsident Sepp Blatter, KI-Expertinnen Léa Steinacker und Miriam Meckel, die Amerikanistin Claudia Brühwiler sowie Osteuropa-Experte Ulrich Schmid. Die KMU kommen in einer Talk-Runde zu Wort, und in einer «Inspiration-Session» stellen sich aufstrebende Start-ups vor.



© THOMAS BERNER

Auch 2024 wieder Gastgeber am KMU-Tag: Tobi Wolf.

www.kmu-tag.ch

ORGANISATOR

IMPRESSUM

Verlag

Galledia Fachmedien AG
Baslerstrasse 60, 8048 Zürich
T 058 344 98 98

Verlagsmanager

Stefan Zimmermann
Baslerstrasse 60, 8048 Zürich
T 058 344 96 22
stefan.zimmermann@galledia.ch

Chefredaktion

Thomas Berner
Burgauerstrasse 50, 9230 Flawil
T 058 344 97 37, F 058 344 93 62
thomas.berner@galledia.ch

Redaktionelle Mitarbeit

Adelisa Salaji Kalajdzini
T 058 344 97 10
adelisa.kalajdzini@galledia.ch

Werbemarkt

Ornella Assalve
Leitung Mediaberater
Burgauerstrasse 50, 9230 Flawil
T 058 344 97 69
ornella.assalve@fachmedien.ch

Abonnentenservice

Galledia Fachmedien AG
Burgauerstrasse 50, 9230 Flawil
T 058 344 95 66, F 058 344 97 83
www.organisator.ch/abo
abo.organisator@galledia.ch

Abonnementpreise

Jahresabo Online & Print Schweiz CHF 134.–
Print-Jahresabo Schweiz CHF 77.–
Print-Jahresabo Ausland CHF 118.–
Probeabo (3 Ausgaben) CHF 20.–
Einzelpreis CHF 14.50

Druck

Galledia Print AG
Burgauerstrasse 50, 9230 Flawil

© 2024 für alle Beiträge bei Galledia Fachmedien AG. Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck und elektronische Wiedergabe nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Weitere Titel der

Galledia Fachmedien AG:
m&k, MQ Management und Qualität, intelligent bauen, IMMOBILIEN Business, save, MOTO.CH, AutoSprintCH, TIR transNews, carrossier, Modellflugsport, St.Galler Bauer, Thurgauer Bauer

ISSN 0473-2839
106. Jahrgang
6 Ausgaben/Jahr
www.organisator.ch

Offizielles Publikationsorgan/
Medienpartner von: Swiss Venture Club (SVC), öbu, der Verband für nachhaltiges Wirtschaften, KUMMLI Netzwerk

gedruckt in der
schweiz



Dallmayr

VENDING & OFFICE



Kleinbüro oder Konzern?
Dallmayr Vending & Office sorgt für
professionelle Heissgetränke- und
Pausenverpflegung. Mit unserer Erfahrung
als Traditionsrösterei und dem hohen
Qualitätsanspruch von Dallmayr –
seit 1700 in München – bieten wir Ihnen
Genuss aus einer Hand.

Jeden Tag einmalig

KAFFEE, AUTOMATEN & SERVICE.
ALLES AUS EINER HAND.

WWW.DALLMAYR.CH

